



**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ DENİZCİLİK FAKÜLTESİ'NE
ISO-9002 MODELİ ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hilmi ŞAHİLİ**

**Tez Danışmanı
Doç.Dr. Deniz ÜNSALAN**

Lefkoşa - 2003

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hilmi Şahlı'ya ait ‘ ‘ Yüksek öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Yakın Doğu Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'ne ISO - 9002 Modeli Önerisi” adlı çalışma , jürimiz tarafından Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ,Denetimi,Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan..... Prof. Dr. Levent KÖKER



Üye..... Doç. Dr. Deniz ÜNSALAN



Üye Doç. Dr. Halil AYTEKİN



ÖZET

Son yıllarda bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı ve çarpıcı ilerlemeler nedeni ile dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişimler gözlenmektedir. 1950'lerde Japonya'da Deming'in katkılarıyla başlayan kalite bilinci ve yönetim şekli 1980'lerde Avrupa ve Amerika'ya hakim olmaya başlamıştır. Üretim ve hizmetler meydana gelen hızlı değişimler müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşulları ve yönetim modellerini gündeme getirmiştir. Rekabette başarılı olmak için yönetimler üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye değer vermeye başlamışlardır. Bu gelişmeler ışığında bireyin; yaratıcı, problem çözme yeteneğine haiz, bilgiye ulaşma yollarını bilen, ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, bilimsel düşünme yeteneğine sahip ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi istenmektedir. Toplumun bu beklentilerini karşılayacak yegane kurum ise eğitim sisteminin son halkasını oluşturan üniversitelerimiz olmaktadır. Üniversitelerimizin ise çağdaş bilim ve teknoloji ile donatılarak özgürce düşünen, araştıran, geliştiren, kazandığı bilgi ve becerisiyle ülkesinin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan öğrencileri yetiştirme yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için öncelikle kendi bünyelerinde kaliteyi oluşturmaları gerekmektedir.

Türkiye'de eğitim ve öğretim kurumları kaliteli bir eğitim sağlamak için girdilerin kalitesi (Öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının seçimi, akademik ve fiziki altyapı,...vb.) üzerinde durulmaktadır. Böylelikle kalitenin baştan sağlanması hedeflenmektedir. Oysa üniversitelerimizde girdileri değerlendirilen bir akreditasyon sisteminin, çıktılarının (Bilimsel çalışmalar, mezun sayısı, mezunların iş bulma sayısı,...vb.) değerlendirilmesi ve nihayet eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımı, planlanması, uygulanması ve denetimini sağlayan bir sistemin kurulması kaliteyi yükseltebilir. Bu amaçla kalitenin bir bütün olarak üniversitenin tüm kesimlerinde uygulanmasını sağlayacak olan ve müşteri memnuniyetini hedef alan ISO-9000 kalite güvence modeli uygulanabilir. Kalite güvence sisteminin amacı, tüm kuruluşu kaliteyi doğrudan ve dolaylı etkileyen zinciri ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde etmesini sağlayacak sonuçları sürekli izleyerek gerekli önlemlerin alınmasını kolaylaştırmaktır.

Uygun ISO-9000 kalite güvence modellerinden birisinin üniversite bünyesinde oluşturulmasının ardından, kaliteyi temel alarak tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin, tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin üniversitede hayata geçirilmesi, kalitenin tedricen yükselmesini ve kendi dinamizmini yakalaması sağlanabilir. Yüksek öğrenimde eğitim kalitesinin yükseltilmesinde ve bilimsel anlamda gelişme sağlanmasında Toplam Kalite Yönetimi etkin bir rol oynayabilir.

Bu çalışmada yüksek öğrenim kurumlarının Toplam Kalite Yönetimini kendi bünyelerinde hayata geçirerek öğrenmeyi öğrenen, bunu öğrencilerine öğreten, kaliteli bir eğitim veren ve toplumun beklentilerine cevap verebilen yapıya kavuşturabilecekleri vurgulanmaktadır. Kaliteyi ve akreditasyonu sağlayabilmek amacıyla TSE ISO-9000 kalite güvence modellerinin uygulanması önerilmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm üç kısım altında incelenmiştir. Birinci kısımda kalite ile ilgili kavramlar ve tarihsel gelişim anlatılmaktadır. İkinci kısımda Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramları üzerinde durulmuştur. Üçüncü kısımda ise Türkiye'de yüksek öğretim sisteminin tarihsel gelişimi, yüksek öğretimde kalite ve yüksek öğretimde kalite akreditasyonunu sağlayacak sistemler anlatılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise toplam kalite yönetiminin, yüksek öğretimde uygulanabilmesi için gerekli süreç anlatılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi'ne ulaşmada araç olarak ISO-9000 kalite güvencesi modelinin Yakın Doğu Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'nde oluşturulmasına yönelik model önerilmektedir. Teorik bazda oluşturulan çalışmada Denizcilik Fakültesi'ne uygun kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar ve formlar oluşturulmuştur.

Sonuçta ise, çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması sonucunda elde edilecek faydalar ve toplam kalite yönetimine ulaşmak için önerilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

In the recent years, due to the fast and remarkable improvements in science and technology, radical changes in our country have happened together with the other countries of the world.

In 1950'ies, the consciousness of quality and management style has been applied as a management tool in Japan with the contributions of Deming. The same approaches have also been applied in Europe and in America starting from 1980'ies.

Rapid changes in production and services arise from the needs of the atmosphere of competition, in which the satisfaction of customer becomes the dominant factor and brings management models to the agenda. Managers have began to give a special consideration to the quality of products and services, and also to the quality of human source.

In the light of those developments, the aim of educational institutions is to educate students as creative persons with the ability to handle problems using the correct approaches and to solve them effectively, able to use the technology products, aware of the ways of reaching the information and able to think scientifically. Also a graduate of such an institution has to have a high level of social abilities.

The only institutions that can meet the expectations of general public are the universities, the last chain of education.

Universities have to improve their qualities in order to educate their students being equipped with modern sciences and technologies, who are able to think, investigate, develop methods and approaches independently and contribute to his/her country's social and economic development.

Educational institutions in Turkey are in search of ways of improving the quality of inputs (selection of students and teachers, academic and physical substructure) to obtain a high standard education. So the aim is to reach the quality at the first phase.

The universities also have to develop an accreditation system to evaluate the inputs and outputs of education and for planning, application, controlling the educational process. Universities can carry out ISO 9000 -guaranteed quality model-, which aims the pleasure of customers, to obtain a complete quality. The model is aiming to cover all the factors which are affecting the quality; obtain the continuity of quality with the minimum cost. It also observes the results and takes the relevant measures if it is necessary.

The building of ISO 9000 system for the universities necessitates them to get Total Quality Management, which shall be very effective on the quality and scientific development of higher education.

This work consists of three sections. The First section can be examined under three parts. Concepts of quality and historical development is expressed in first part. The second part dwells on the concept of Total Quality Management. The third part is devoted to the analysis of the efforts for the development and improvement of the quality of higher education in Turkey as an example and quality accreditation systems are explained.

In the second section, application of total quality management process was exposed.

At the third and last section, an ISO 9000-guaranteed quality model-proposed to Near East University Faculty of Maritime Studies is presented as a tool to get total quality management. As a theoretical study, a handbook on quality, procedures, instructions and forms has been prepared.

At the conclusion chapter, a general evaluation has been made. Benefits to be obtained from the total quality management are explained and proposals for it were made.

ÖNSÖZ

Bir meslek fakültesinin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi, mezun verdiği öğrencilerinin uluslararası alanda çalışabilmelerine ve kabul görmelerine bağlıdır.

Mevcut Denizcilik Fakültesinin yapısını koruyarak ilerlemesi ve gelişmesi, yetişmiş insan gücünü kullanarak yeni bilgileri, yüksek teknolojiyi ve uluslararası standart kuralları takip edebilmesiyle doğru orantılıdır. Fakülte, bu amaçları gerçekleştirir ise toplam kaliteyi yakalayacaktır.

Tezin gerçekleştirilmesinde katkıları olanlara, özellikle araştırmanın başlatılması, sürdürülmesi ve sonuçlandırılmasında beni yönlendiren tez danışmanım Doç.Dr.Deniz Ünsalan'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum

Lefkoşa, Ocak 2003

Hilmi ŞAHLI

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	viii
BÖLÜM I: GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
1.KALİTE KAVRAMI	1
1.1.Kalitenin tarihsel gelişimi	1
1.2.Kalite ile ilgili kavramlar	4
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	6
2.1.Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	6
2.2.Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş	9
2.3.Taylor Modeli İle Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması	12
2.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları	17
2.4.1.Önce Kalite Kavramı	17
2.4.2.Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini	17
2.4.3.Üst Yönetim Liderliği	18
2.4.4.Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir	19
2.4.5.Sürekli Gelişme	21
3.TÜRKİYE'DEKİ YÜKSEK ÖĞRETİM SİSTEMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ	22
3.1.Türkiye'de Yüksek Öğretimin Gelişimi	22
3.2.Üniversitelerimizin Bugünkü Durumu	25
3.3.Vakıf Üniversiteleri ve Yüksek Öğretime Katkıları	26
3.4.Yüksek Öğretimde Kalite	26
3.5.Yüksek Öğretimde Müşteri Kavramı	29
3.6.Yüksek Öğretimde Kalite Akreditasyonu	30

BÖLÜM II: YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ52

1.YÜKSEK ÖĞRETİMDE TKY’NİN UYGULANMA SEBEPLERİ54

2.YÜKSEK ÖĞRETİMDE TKY’NİN UYGULANMASI57

- 2.1.Yönetim Liderliği57
- 2.2.TKY Politikalarının Belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması60
- 2.3.TKY İle İlgili Örgüte Eğitim Verme62
- 2.4.Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması64
- 2.5.Çalışma Takımlarının Kurulması66
- 2.6.Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme69
- 2.7.Kontrol70

**BÖLÜM III: ISO 9000 KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ’NİN YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ DENİZCİLİK FAKÜLTESİ’NE UYGULANMASINA YÖNELİK
MODEL ÖNERİSİ73**

- 1.ORGANİZASYON EL KİTABI
- 2.PROSEDÜR VE TALİMATLAR
- 3.FORMLAR

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Kalitenin Tarihsel Gelişimi	2
Şekil 2- Juran'ın Güç Piramidi	8
Şekil 3- Kalite ve Toplam Kalite Yönetiminin Birleşmesi	10
Şekil 4- Buluşçuluk ve Kaizen'in Birleştirilmesi	22
Şekil 5- Üniversitenin TKY Gelişim Süreci	58
Şekil 6- Üst Yönetim Görevleri	59
Şekil 7- Politikanın Oluşturulması	60
Şekil 8- Öğretim ve Eğitim	63
Şekil 9- Eğitimde Kalite Çevrimi	69
TABLO 1- Taylor Modeli ile TKY'nin karşılaştırılması	13
TABLO 2- Yüksek Öğretim Sisteminin Gelişimi	26

KISALTMALAR

DF	Denizcilik Fakültesi
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
KK	Kalite Kontrol
MPM	Milli Prodoktive Merkezi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
YDÜ	Yakın Doğu Üniversitesi
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

BÖLÜM 1

GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KALİTE KAVRAMI

1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 3000 yılına kadar uzanır. Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde kalite ile ilgili olarak şu ifadeler yer almaktadır: "...Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.." ⁽¹⁾. Ceza sistemi ilkel bile olsa kalite olgusunu açıkça vurgulamaktadır. Evin yapımında kalite yükümlülüğünü işi yapana bırakmaktadır.

Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları ise loncalar olmuştur. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Küçük atölyelerde yapılacak üretim için getirilen ham madde kontrol edilir, üretilen malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı belirlenir, bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınır ⁽²⁾.

Modern kalite yaklaşımının başlangıcını, yönetim biliminin gelişmesine dayandırmak mümkündür. Endüstri devrimi sonrasına rastlayan bu dönemde, küçük imalat atölyeleriyle başlayan üretim faaliyetleri gelişerek, fabrikalar haline dönüştü. Geleneksel atölye dönemi yaklaşımlarının yetersiz kaldığı bu dönemde verimliliği arttırmak ve üretim sisteminin daha iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla araştırmalar yapıldı.

Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı iş gücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince, üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan FREDERICK WINSLOW TAYLOR, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmasını bilmeyen yönetim kadroları olduğunu ifade etmiştir ⁽³⁾. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Böylece iş tanımları yapılmış, yürüyen bantlarda görevi vida sıkırmak olan işçiler doğmuştur. Belirlenen standartlarda işi bitirenlere veya standardın üzerinde iş çıkaran işçilere prim

⁽¹⁾ Muhittin ŞİMŞEK : Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Yayın No.584 (İstanbul, 1996), s.16

⁽²⁾ Mina ÖZVEREN : Toplam Kalite Yönetimi. Alfa Basım Yayın-Dağıtım (İstanbul, Haziran 1997), s.7

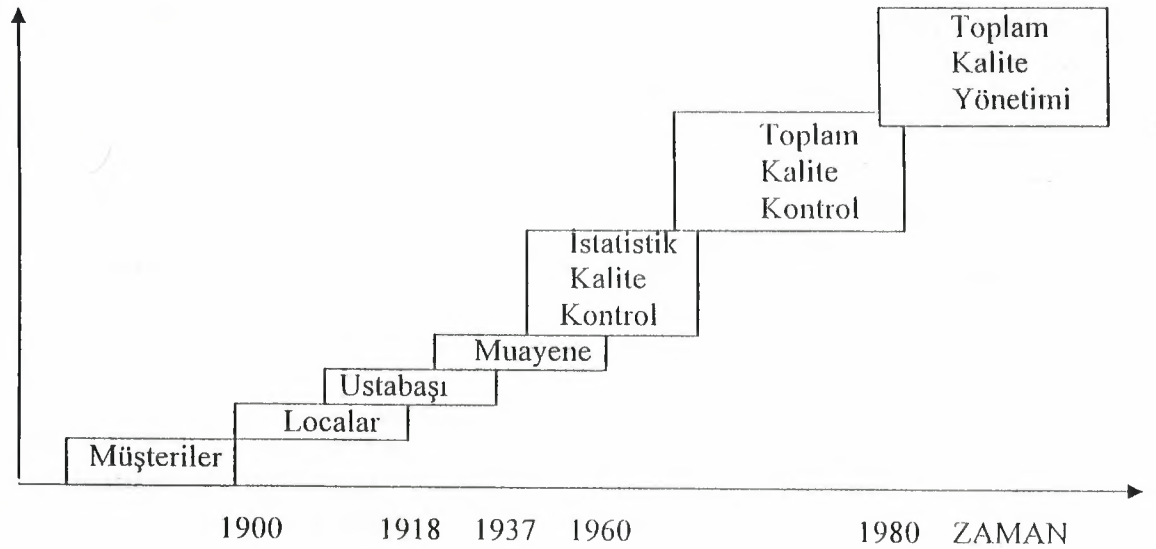
⁽³⁾ Mina ÖZVEREN : age., s.8

verilmiş, üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş, fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Bu koşullar altında kalite kontrol işlemleri imalattan ayırarak ayrı bir birim oluşturulmuştur.

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylorist modelin gelişmesi ve otomasyona geçmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi. Bu amaçla laboratuvarlar kuruldu. Modern kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol, 1930lu yıllarda BELL laboratuvarlarında Dr. W. A. SHAWHART'ın buluşu olan kontrol çizelgesinin endüstride kullanıma girmesiyle başladı⁽⁴⁾.

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte, savaş sayesinde kalite ön plana çıkmış, üretilen silah ve cephanenin kalitesinin artırılması amacıyla kalite kontrol yöntemleri en yüksek seviyede kullanılmaya başlanmıştır. Savaş nedeniyle kalifiye iş gücü bulmakta güçlük çeken yönetimler, vasıfsız iş gücüne kaliteli bir işi yaptırabilmek amacıyla standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrole ağırlık vermek zorunda kalmışlardır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş yıllarındaki üretimi, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik açıdan ilerleme kaydetmiştir. İkinci Dünya Savaşının kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanımı sayesinde kazanıldığı bile söylenebilir⁽⁵⁾.



Şekil -1- Kalitenin Tarihsel Gelişimi
Kaynak : Muhittin Şimşek, s.17

⁽⁴⁾ Kauro ISHIKAWA : Toplam Kalite Kontrol. KALDER Yayınları, No.7 (2. baskı)(İstanbul, Mayıs 1997) s.18

⁽⁵⁾ Kauro ISHIKAWA : age., s.8

Batıdaki savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesine göre zayıflamıştır. Bunun en büyük sebebi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış fakat kalite olgusu bir süre için gözardı edilmiştir. Japonya'da kalite kavramının savaş sonrası dönemde gelişmeye başladığı görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri işgal kuvvetleri Japonya'ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaştı. Telefon hatları sık sık kesiliyordu. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaşın sonucu değildi. Kullanılan malzeme kalitesizdi. Bu zayıf noktaları gören A.B.D. kuvvetleri, Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatını verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti⁽⁶⁾.

A.B.D. işgal kuvvetleri, Japon endüstrisine hiç bir uyarılama yapılmaksızın Amerikan yöntemlerini öğretiyordu. Bazı güçlükler yaşanmasına karşın kalite çalışmaları telekomünikasyon sektöründe ötesinde yayıldı. Bu dönemde Japonya'da kaliteyi ulusal bir alana yayacak olan adımlar atılmıştır. 1945'de Japon Standartlar Birliği, 1946'da Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi kuruldu. 1949'da Endüstriyel Standardizasyon Kanunu yürürlüğe girdi.

İlk aşamada yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu Amerikan ve İngiliz standartlarının Japonca'ya çevrilerek dersler halinde verilmesi olmuştur. Ancak kalite kontrolde ya da kontrol içeren her konuda, insan ve sosyal faktörler ön plana çıkar. Amerikan ve İngiliz metotları ne kadar iyi olursa olsun Japonya'ya oldukları gibi aktarılamayacağı tespit edilmiş ve bir Japon metodu oluşturma yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) karşılaştıkları problemleri çözmek amacıyla, Bell sistemde GEORGE EDWARDS ve WALTER SHAWART ile birlikte çalışmış olan W.EDWARDS DEMİNG'i seminer vermesi için 1950 yılında Japonya'ya davet etti⁽⁷⁾. Seminerin konusu yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontrolü idi. Deming'in seminerinin ana hatları şöyledir⁽⁸⁾:

- 1) Planla – Yap – Denetle – Harekete geç döngüsünün kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı.
- 2) İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığının teşhis edebilmenin önemi
- 3) Kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrol ve çizelgelerin kullanımı

1950'lerde modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japon fabrikalarında yaygınlaştı. Kalite kontrolde başarılı firmalara Deming ödülü verildi. Kalite kontrol ayı kutlamaları, kalite bayrağı ve yıllık kalite kontrol konferanslarıyla istatistiksel kalite kontrol Japonya'ya tanıtıldı.

⁽⁶⁾ Kauro ISHIKAWA : age., s.22

⁽⁷⁾ Rıdvan BOZKURT, Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi. Verimlilik Dergisi sayı 3, (1994) s. 117

⁽⁸⁾ Kauro ISHIKAWA :age. s.19

Ancak kalite konusunda yapılan tüm çalışmalara rağmen uygulamada sorunlar yaşandı. Örneğin istatistiksel kalite kontrol işçilere zor geldi. Daha önceki deneyim ve sayduyulara dayanarak çalışmakta olan deneyimli işçiler istatistiksel metodları kullanamadıklarından yakındılar. Daha çok duygusal nedenlerle bu yöntemlerin yararsız olduğunu öne sürdüler. Bazı durumlarda veri toplamak amacıyla ölçüm araçları ve otomatik kayıt aygıtları yerleştiriliyordu. İşçilerin bu araçların kendi çalışmalarını denetlemek için konduğu düşüncesiyle tahrip ettikleri görülmüştür⁽⁹⁾. Ayrıca üst ve orta düzey yönetim konuya fazla ilgi göstermiyordu. Uygulamada karşılaşılan bu problemlere giderebilmek amacıyla kalitenin diğer öncüsü J. M. Juran, JUSE tarafından Japonya'ya davet edildi. Dr. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yardımcı oldu.

Japon ürünlerinde kalite her geçen gün artmaya başlamış, şirketlerin rekabet gücü ve verimliliği yükselmışti. Ancak kalite topyekün bir hareketti ve sadece üst yönetimin eğitilmesi yüksek kaliteli üretim için yeterli değildi. Bu sorun da kitle iletişim araçları vasıtasıyla aşıldı. Yüzbinlerce Japon işçisi ve ustabaşları radyo yayınlarıyla kaliteli bir üretim için eğitildiler. Kalite kontrol çalışmalarının işçiler tarafından oluşturulacak kalite çemberleri adıyla yürütülmesi önerildi. Böylelikle kalite kontrol çemberleri kalite eğitimlerini geliştirmek ve sürekli yenilenen hataları önlemek amacıyla kullanılmaya başlandı. İşçiler aldıkları eğitimi iş yaşamında tatbik ediyorlar, kalite kontrol çemberlerinde de tartışıyorlardı. İşçilerin iş yerinde karşılaştıkları sorunları tek başına yada diğerlerini yardımı ile çözmeye özendiren bu sistem kısa zamanda tüm Japonya'ya yayılmıştır.

Kalite, 1960'lı yıllarda Japonya'da kendi dinamliğini kazanmış ve Japon şirketlerin uygulamalarıyla desteklenerek, her geçen gün daha iyiye doğru ilerlemiştir."kalite bir yönetim işidir" diyen Juran ve kaliteyi her kademede yerleştirmeyi kendisini bir görev edinmiş JUSE tarafından toplam kalite yönetiminin doğmasına öncülük etmişlerdir.

1.2. Kalite ile İlgili Kavramlar

Günümüzde sanayi-ticaret dünyasını tek kelime ile ifade etmek gerekirse, bu kelime rekabet olacaktır. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi ise üretim üstünlüğüydü. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açabilen şirketler kitle üretimi ve ölçek ekonomisi avantajlarından azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. 1970'li yıllar teknolojinin yaygınlaştığı ve üçüncü dünya ülkelerine de girdiği, maliyetle rekabet dönemi oldu. 1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirdi: Kalite. Pek çok yönden tatmin olan kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştu. Bu kitleleri ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Tüketiciler artık kaliteyi yaşamlarının her aşamasında istemeye başladı. Özellikle hizmet kalitesi bu dönemde ön plana çıktı.

⁽⁹⁾ Kauro ISHIKAWA : age. s.32

Beklenti ve isteklere göre şekillenen kalitenin bütün kesimleri kapsayacak bir tanımını yapmak neredeyse imkansızdır. Kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda bir birliklilik yoktur. En geniş anlamda iyileştirebilecek her şey kalitelidir⁽¹⁰⁾. Müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilen kalite müşteri ihtiyaçlarıyla el ele koşan bir hedef haline gelmiştir.

Kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik dünyadaki bu hızlı gelişme, insanların tüketim anlayışlarının değişmesi ve global ticaret hareketleriyle en üst düzeylere çıkmıştır. Kalite anlayışının fazlalık arz etmesi ülkelerin kendi standartlarını oluşturmalarına ve farklı tanımların çıkmasına yardımcı olmuştur. Ancak bu standartlar, ticaretin globalleşmesiyle birlikte birbirlerine yakınlaşmıştır. İlk standartları oluşturan Amerikan Kalite Kontrol Derneği kaliteyi; "bir mal ya da hizmeti belirli bir gerekliliği karşılayabilecek yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak nitelendirilmiştir"⁽¹¹⁾. Avrupa Kalite Kontrol organizasyonu ise kalite ve müşteri boyutunu bir araya getirerek kaliteyi; "Bir malın ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi" olarak tanımlamıştır⁽¹²⁾.

Kaliteyi ön plana çıkararak dünya ticaretine yön veren Japon kalite anlayışı ise kendi bünyelerine uygun olarak, kalitenin bir sistem ürünü olduğunu vurgulamışlardır. Japon Sanayi Standartları Komitesi kaliteyi; "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ve olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerinin toplamıdır" olarak tanımlamaktadır⁽¹³⁾.

İlgili standartlarda yer alan tanımların ortak özelliği, müşteri gereksinimleri ve ürünün minimum gerekleri karşılayabilme becerisidir. Bir üretim sürecinde üretilen mal ve hizmetlere ilişkin kalite olgusunun varlığı, söz konusu mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesiyle doğrudan ilişkilidir. J.M.Juran kaliteyi "kullanıma uygunluk" şeklinde tanımlayarak müşteri gereksinimlerinin önemini vurgulamıştır⁽¹⁴⁾.

Mal ve hizmetler için kalite düzeylerini belirlenmesi ve bu düzeylerin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel ve kamu kuruluşlarının önemli işlevlerinden biridir. Kâr amaçlı örgütlerde kalite, müşterilerinin ürünler arasında seçim yapmasına yönelik olup, dolayısı ile kârlılık üzerinde etkilidir. Kâr amacı gütmeyen, eğitim kuruluşları, kamu kuruluşları, siyasal partiler gibi ekonomik ve sosyal (sendika, dernek, vakıf vb.) baskıların etkili olduğu kuruluşlarda da hizmetin kalitesi ve kalitenin yönetimi önem kazanmaktadır⁽¹⁵⁾.

(10) Massaki IMAI: Kaizen, Brisa yayınları (Mart 1997) s.11

(11) Rıdvan BOZKURT : age. s.107

(12) Rıdvan BOZKURT : age. s.107

(13) Massaki IMAI :age., s.11

(14) Türk Standartları, TS 9005, Türk Standartları Enstitüsü Yayınları, (Aralık 1991), s.1

(15) Ömer PEKER: Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2 (Haziran 1994) s.63

2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI

2.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bu günkü adıdır. TKY müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ürün vaye hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. TKY'nin gelişmesinde katkısı bulunan Dr. Fiegenbaum TKY'ni şöyle tanımlar:

“Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatmininde göz önünde tutarak üretim ve hizmetin en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistemdir.⁽¹⁶⁾”

Şirket içerisinde gelişimi bilim alanında yapılan buluşlarla sıçrama yerine çalışan tüm bireylerin kalıtımıyla oluşturulan öneri sistemiyle küçük ilerlemeler şeklinde olması gerektiğini vurgulayan Masaaki İmai, toplam kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Bir kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilebilmesine yönelik tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan, düzenli kaizen faaliyetleridir. Bu gelişmiş performans kalite, maliyet,termin, insan gücü geliştirme ve yeni ürün geliştirme gibi fonksiyonlar arası hedefleri geliştirmeye yöneliktir.⁽¹⁷⁾”

TKY, müşterilerin ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutarak en iyi şekilde karşılamaya çalışan bir yaklaşım biçimi olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Diğer bir deyişle TKY, hatalı mamul üretimini önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olup memnun olurken, diğer taraftan şirketin karlılığı artar. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir işletmeyi tüm yönleriyle sürekli olarak daha iyiye götürülmek için oluşturulan yönetim felsefesidir.

TKY;

- Yalın bir örgüt yapısı içinde,
- Çalışanların aktif katılımı sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması,
- Örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması,
- Süreç bazında çarpaz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle ,

⁽¹⁶⁾ İsmail EFİL : Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç: ISO 9000, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Yayın No.110, (Bursa, 1996) s.5

⁽¹⁷⁾ Masaaki IMAI : age., s.15

Kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir⁽¹⁸⁾

Toplam Kalite yönetimi (TKY) , müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutar. Kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir.

TKY'nin oluşmasını sağlayan en büyük etken kalite kültürünün şirket bünyesinde oluşturulmasıdır. Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi işlerini yürütme kapasitesini gerçekleştirdiği sırada kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesinin çabalarının tümü o kurumun kalite kültürünü ifade eder⁽¹⁹⁾. Kalite kültürünün oluşması için; paylaşılan bir vizyona ve amaçlarının şeffaflaşmasına, iyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerinin tutarlı bir örgüt yapısına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, uygun teknoloji ve süreç tasarımına gerek vardır.

Bir organizasyonda kalite kültürünün oluşturulması ancak bütün firma çalışanlarının buna inanmaları ve katılımlarıyla gerçekleştirilebilir. Olmazsa olmaz koşulu ise üst yönetiminin kalite kültürünün önderliğidir. Bu amaca yönelik olarak üst yönetime toplam kalite yönetimi, grup çalışması gibi konularda eğitim verilerek kalite kültürüne ulaşılacak değişim süreci başlatılmalıdır. Değişime gereksinim konusunda üst yönetim tarafından bilinç oluşturulması, kalite kültürünün başlaması için atılacak ilk adımdır.

Organizasyonda değişimin başlamasıyla birlikte süreçlerin her aşamasında değişime kılavuzluk edecek veri ve istatistiklerin toplanması gerekir. Bu sayede mevcut va daha sonra meydana gelecek sorunların tespiti mümkün olacağından çözümler üretmek de kolaylaşacaktır. Elde edilen istatistik ve verilerin organizasyonda yer alan tüm personele mevcut ve olabilecek sorunları çözmek için kullanılacağı, amacın daha iyi bir çalışma ortamı yaratmak olduğu mesajı verilerek değişime karşı oluşabilecek dirençler engellenerek verilerin sağlıklı elde edilmesi sağlanmalıdır.

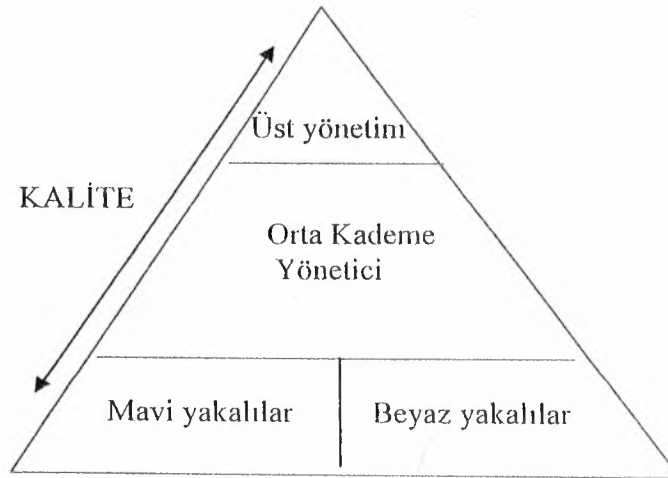
Kalite bir mal veya hizmetin üretilebilmesi için personelin taşıdığı rol tartışması çok önemlidir. "Bir işi en iyi onu yapan bilir" felsefesinden hareketle personele kalite, problem çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilmelidir. Bilgi paylaşmanın önemi ortaya çıkarılarak üretimin her aşamasında geniş bir bilgi ağının kurulması personelin daha iyi motive edilmesini ve kendine değer verildiği duygusunu kazandıracaktır.

Kalite kültürünün oluşturulmasında, yönetimin iyileştirilebilmesinde ve kalitenin artırılması için çalışanların katılımına ihtiyaç vardır. Katılım çalışanların dolaysız olarak sorunları sahiplenmesini sağlayacaktır. Klasik işletmelerde belli kademelerde toplanan yetki ve sorumluluk; katılımcı yönetimde takımlarca

⁽¹⁸⁾ İsmail TÜRKMEN : Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler, MP Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 2. Baskı, (1996) s.143

⁽¹⁹⁾ Özgür DÖĞERLİOĞLU : Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü, Standart Dergisi, (Ekim 1996), s.68

paylaşılır. Azaltılmış hiyerarşiyle birlikte daha çok karar verme, sorumluluk ve yetki verilen takım üyeleri, daha yaratıcı olacaktır. İlerlemeye daha açık fikir ve çözüm önerileri geliştirileceklerdir. Bu bağlamda organizasyondaki denetim işlevi ve şekil değişerek merkezi denetim yerine öz denetim sağlanacaktır⁽²⁰⁾. Kalitenin kalite departmanınca denetimi yerine tek tek bireylerin sorumluluğu altına girecektir. Bu da beraberinde kalite maliyetlerinin azaltılması ve daha kaliteliye ulaşılmasını sağlayacaktır.



Şekil-2- Juran'ın Güç Piramidi
Kaynak Myron TRIBUS

Juran'ın güç piramidinden hareket ederek, kalite kültürünü daha iyi anlaşılabilir. Değişimin başlaması ile birlikte tepeden aşağıya doğru başlayan eğitim ve hedeflere yönelme kurum kültürünün oluşmasından itibaren kendisinin yaşamını sürdürecektir, alttan yukarıya doğru başlayan yenileşme çabaları kaliteyi ve yönetimi şekillendirecektir. Bilgi ağları, katılım, işçinin şirket hedeflerini desteklemesi, her sürecin bir sonrakini müşteri olarak görmesi, sorunların oluşmadan önce tespiti yapılarak çözüm üretilmesi, yaşayan bir şirket kültürü sağlayacaktır.

Organizasyon içerisinde kültürel değişimin sağlanması ve toplama kalite dönemine geçiş için üst yönetimin bu konuda çalışmalar yapması ve tedbirler alması gerekmektedir. Bu tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz⁽²¹⁾:

Çalışanların iş güvencesi olmalıdır. Çalışanları yetkilendirmeli ve yöneticiler çalışanların en iyi müşterilerine davrandığı gibi davranmalıdırlar. Çalışanlar bu sayede işlerine sahiplenerek kaliteye daha çok önem vereceklerdir.

(20) Bilgehan GÜRLEK : Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi : Yönetimde Rönesans mı? MPM Verimlilik Dergisi, (1992) s.105

(21) Ahmet ÖZTÜRK : Toplam Kalite Yönetimi için Gerekli olan Temeller, İzmir Ticaret Gazetesi, (29.10.1996).

Yarışmak yerine takım çalışması oluşturulmalıdır; etkin bir işbirliği sağlanarak işyerindeki tüm çalışanlar diğerlerinin çabalarını desteklemeli ve takım ruhu geliştirilmelidir. Çalışanların elde ettiği başarılı sonuçlar ödüllendirilmeli, bireyler, takımlar ve örgütün tüm üyeleri gösterdikleri çabanın meyvelerini eşit olarak almalıdırlar.

Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmelidir; işi yapmak ve belirli sonuçları elde etmek için yükümlü olan kişiye sorumluluklarını gerçekleştirmesi için yetki verilmelidir. Süreç kontrolü üretim ve servisin geliştirilmesi çalışanın bir işinin parçasıdır. Kişiler yapmakla yükümlü oldukları işlerini kontrol ve geliştirme yetkisine sahip olmalıdırlar.

Personel yönetiminin esas amacı, çalışanlar arasında güveni sağlamak olmalıdır. İşyerinde eşitlik ilkesi hakim kılınarak kişilere göre ayrıcalıklı davranışlara son verilmelidir.

İşletmede elde edilen bilgiler ve veriler çalışanları denetlemekten çok sistemi geliştirmek için kullanılmalıdır. Çalışanları kontrol ederek kaliteyi yükseltmek mümkün değildir.

Her zaman "daha iyi bir yol var mı?" sorusu sorularak işletmelerde sürekli gelişme kültürü sağlanmalıdır. Bunun içinde planlama, planlamanın uygulanması, uygulama sonuçlarının denetlenmesi ile süreç standartına ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Şu anda ve gelecekte pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirilerek, yeni pazar fiyatlarından yararlanılmalıdır. Servis ve ürün kalitesini sürekli geliştirmek için sistemde ve teknolojiye yeni yatırımlara yöneltici toplam kalite kültürü geliştirilmelidir.

İşletmede en iyi standartlara ulaşabilmek için ISO-9000 çalışmalarına yönelinmelidir.

2.2. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Kalitenin tarihsel gelişimi sürecinde de anlatıldığı gibi değişen yönetim ve kalite anlayışı, mevcut şartlarda en iyiye ulaşabilmek için firmaların verimliliğini ve karlılığını yükselten, iç ve dış dinamiği arttıran, piyasa şartlarına kısa sürede adapte olabilen, müşteri odaklı toplam kalite yönetimi felsefesini oluşturmuştur.

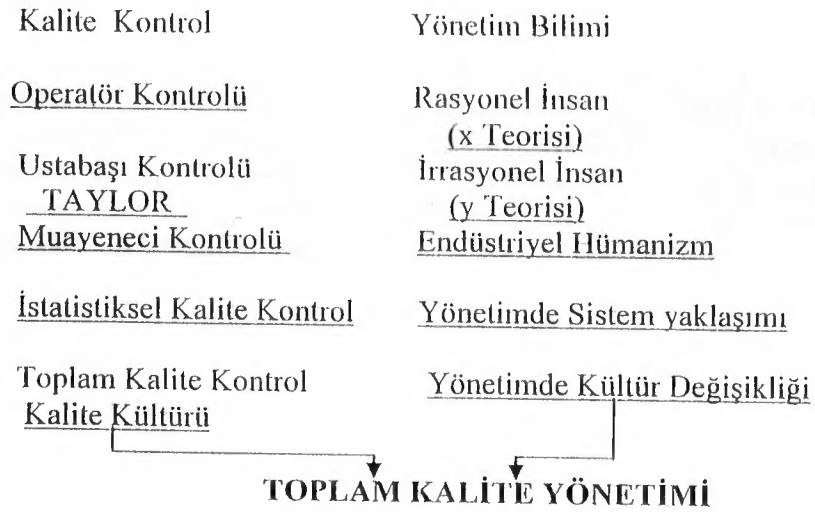
Klasik yönetim anlayışıyla idare edilen firmalarda amaç karlılığı arttırmaktır. Bu düşünceye göre belli bir düzeyin üzerindeki kalite, maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Maliyetlerin artmasındaki neden olarak da hata ve kontrol maliyetlerinin yükseltilmesi gösterilmektedir. Oysa değişen koşullar göstermiştir ki firmanın öngöremediği maliyetler (müşteri kaybı, prestij kaybı vb.) hata ve kontrol maliyetinin üzerine çıkmıştır.

Toplam kalite yönetiminin kaliteyi yükseltirken maliyetleri düşürmenin nedeni; hem kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemek ve her aşamada oluşan söz konusu hataları önlemektir. Hataların önlenmesiyle kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki geçikmeler vb. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Kalitenin istenilen düzeye ulaşabilmesi bir başka deyişle müşterilerin talep ve beklentilerine en üst düzeyde uyum sağlanması, aynı zamanda verimlilik ve karlılığın artırılması yönetim biriminde bazı değişiklikleri gerektirmelidir. Bu değişiklikler kuruluşun hem kendi iç yapısını, hem de dış ortam ile olan ilişkilerinde farklı bakış açıları ile birlikte yani yönetim uygulamalarını kullanımını gerektirmektedir. Bu değişim kapsamında özellikle aşağıdaki alanlar toplam kalite yönetimine geçiş için önemlidir:

Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yönetimi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır⁽²²⁾.

Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek Kalite yönetimi noktasına ulaşırken, önceki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak, yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yönetimin kalitesini artırma yönünde ilerleyen bir süreç olmuştur. Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla, kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle de "Toplam Kalite Yönetimi" doğmuştur.



Şekil -3- Kalite ve Toplam Kalite Yönetiminin Birleşmesi

Kaynak; Gönül Yenersoy, s. 42

⁽²²⁾ Gönül YENERSOY : Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, (Mart 1997) s.40-47.

Yönetim alanındaki ilk basamak, 1900'lü yıllarda Taylor'un işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmalara dikkati çekerek bunun sorumlusunun bilimsel yönetimlerden yararlanmasını bilmeyen yönetim kadrolarının olduğunu söylemesi ile olmuştur. Taylor bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlamasını ve nasıl yapılacağını işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur⁽²³⁾. Weber'in Rasyonel insan yaklaşımıyla, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlayarak yönetimde kurallar ve standartlar belirlenerek, insanı bir makine gibi gören x- teorisi benimsenmiştir.

Bu görüş 1927 yıllarında başlayan sosyal insan döneminde büyük eleştirilere maruz kalmıştır. Bu dönemde Elton Mayo birlikte çalışan küçük grupların oluşturduğu takım ruhunun verimliliği büyük ölçüde arttırdığını ortaya koymuştur.

İrasyonel insan dönemini izleyen ve kendini gerçekleştiren insan veya Endüstriyel Hümanizma olarak anılan üçüncü safha McGregor, Argyris, Herzberg ve Maslow gibi bilim adamlarının çalışmalarında insan unsuruna verilen önem ve değer vurgulanmıştır. İnsanların sosyal nitelikte olan bir gruba ait olma ve ego ihtiyacı içinde bulundukları ve en son olarak da yaratıcılıkları ortaya koyarak kendilerini gerçekleştirmek istedikleri vurgulanmıştır.

Endüstriyel Hümanizmanın ardından yönetim bilimi Durumsallık yaklaşımını gündemine almıştır. Organizasyonlar sürekli olarak değişen dış koşullarda hayatta kalmayı başarabilmek için, tıpkı bir canlı organizma gibi uyum sağlayabilmeli ve değişen durumlara ayak uydurabilmelidir. Sistem yaklaşımı ayrıca organizasyondaki işlevlerin birbiriyle olan ilişkileri üzerinde durmuş, işlevlerin, tıpkı bir insanın organlarının; beyin kumandası altında uyum içinde çalışması gibi eşgüdüm altında yönetilmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

Yönetim Biliminde son gelişmeyi ise "Kültür Değişikliği" kavramı içinde toplamak mümkündür. Yönetim kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleşmesiyle; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılma dayanan Toplam Kalite Yönetimi olmuştur⁽²⁴⁾.

(23) İbrahi EFİL : age. s.24

(24) İbrahim EFİL : age. s.29

2.3. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Toplam Kalite Yönetimi'ne geçilmeyi hızlandırabilmek amacıyla şirketlerin öncelikle klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaları gerekmektedir. Taylor modeli ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklar Kavrakoğlu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır⁽²⁵⁾:

⁽²⁵⁾ İbrahim KAVRAKOĞLU : Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları, 4. Basım, (Ocak 1998) s.37-44.

Taylor Modeli

1- Örgütün hedefi, mali dönem için belirlenmiş olan kar'ı elde etmektir.

2- Kar'ın hangi faaliyetlerinde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.

3- Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.

4- Yönetimde temel ilke "işe göre adam'dır." Yapılacak işlerin niteliği ayrıntılı olarak belirlenir; iş terfileri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir ve görevlendirilecek kişilerde belirlenen özellikler aranır.

5- İşin gerektiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi güdülenmez; işi beğenmez, hatta diğer kişilerde güdülenmelerine engel olacak davranışlara girer.

6- Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınmıyorsa veya sık sık üretim kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu makineyi kullananlardır.

7- Sanayicinin amacı son teknolojiyi yakalamaktır. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri vs) sıçramayı da gerektirir. Teknolojinin getirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi koşuldur.

Toplam Kalite Yönetimi

1 - Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve prosesleri geliştirmektir.

2- Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceği çalışanlar önerir; yönetim onaylar.

3- Sistemleri ve prosesleri o işleri yapanlar geliştirir, yöneticilerin görevi çalışanları güdülemek ve onlara olanak sağlamaktır.

4- Temel amaç örgütün "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.

5- İşin niteliği, hedefler, planlar vb. ne olursa olsun en yüksek düzeyli elemanların örgüte kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve örgüte bağlanması sağlanır

6- Herşeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanları yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.

7- Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilmenin "sıçramayı" başarması daha kolaylaşır. En azından sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.

8- Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisini yenileyen bir örgütün her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması doğaldır.

9- Sistemleri özünde insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak prosedür verimlilik ölçütleri de vardır. Yine (kurmaylarca belirlenen ve) yönetince konan standartlardan sonuç beklenir. Üretim, satış, verim vb. gibi her konuda belli standartlar ve parametreler vardır.

10- Uygulayıcı yöneticilerin esas görevi de insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Örgüt içinde en büyük bölümlerin yöneticileri en önemli yöneticilerdir; çünkü en zor işleri kişileri verimli çalıştırmaktır.

11- Örgütün en kritik işlevlerinde biri de, organizasyonu denetim altına almaktır. Satışları, üretimi, masrafları verimlilikleri, randımanı vb. tüm faaliyetleri denetimin esası, kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın bazı bütçedir. O da öngörülen faaliyetlerle, faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.

12- Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim standardı yukarı çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim performansının % 5-10 atabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturalabilmenin bile büyük başarı olacağını savunur. Netice de % 3'lük bir artışta uzlaşılr.

13- Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar. Düşük çıkarsa sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs.dir.

8- Teknoloji geliştirebilen bir örgüt aslında yüksek rekabet gücünde sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek olanaklar üretimi de, istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden teknoloji ile uyumsuzluk da söz konusu olmaz.

9- Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart) en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.

10- Yöneticilerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, eş güdümlmek ve yardımcı olmaktır.

11- Örgütün pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun biçimde yürütülmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarabilenlerle başaramayanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

12- Yöneticiler de çalışanlarda en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektedir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve örgütün tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

13- Örgütün hedeflerine ulaşması için herkes en yüksek çabayı gösterir. Eğer hedeflere ulaşılmamış sa bunun nedeni eğitimde, iletişim eksikliğinde, eşgüdüm yetersizliğinde , ya da hedeflerin aşırı düzeyde belirlenmesinde aramak gerekir.

14- Temel güdülenme örgüt iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha başarılı olmaya teşvik etmek yöntemin görevi ve sorumluluğudur.

15- Ancak kişinin tüm potansiyelini de göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticiler her yıl aynı performansı beklerler. Endoğru strateji, bu potansiyeli göstermemek her yıl azar azar performansı arttırmaktır. Bu artışın olaganüstü bir gayret sonucu gerçekleştirdiği izlenimi vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

16- Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçü de tutturduğu (veya geçebildiği) olunca sistemin etkinliği de denetimin etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta her hangi bir sorun varsa yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır.

17- Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de hataları saptamaktır.

18- Sadece hataları saptamak da her zaman yeterli değildir. Hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir. İkincide cezalandırılmayı, üçüncüde ise daha ciddi önlemlere başyurulur. Böylece işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi diğer çalışanlara da yeterli göz dağı verilmiş olunur.

14- Motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerinde temel dürtüleri para kazanmak olduğundan üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam alınmak için bu gayreti gösterirler.

15- Kişinin işinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Örgüt rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde işlerde düzeylerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.

16- Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin güdülenmesi ve önerdiği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto kontroldür.

17- Yönetim görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak olanakları var etmektir. Bu olanakları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir. Diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

18- Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışanlara heyecan katar ve güdüler.

19- Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir. Diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Örgüt kaynaklarının çarçur edilmediğini, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.

19- Bilgi sistemlerinin temel amacı örgüte yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri örgütün güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak sürekli gelişmeye olanak sağlarlar. Raporlar özlü, kısa ve bütünseldir. Anlatım sayısal ve grafikseidir.

Tablo 1. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Yönetimi'nin Karşılaştırılması
Kaynak : İ. Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, KALDER yayımları, 4. basım, Ocak 1998, s.37-44

2.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

2.4.1 “Önce Kalite” Kavramı

Geleneksel yönetim anlayışında temel amaç “önce kar”dır. Maaliyet, verimlilik ve kalite kar’ın artırılması için yönlendirilir. “Önce kar” ilkesini benimseyen şirketler ilk aşamada kar elde edebilir, ancak rekabet gücünü uzun süre devam ettiremezler. “Önce kalite” ilkesi ise müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak güvenini kazanma yolunu benimseyen hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sürdürerek uzun vadede karı düşünen, toplam kalite yönetimini uygulayan şirketler tarafından benimsenmiştir. Şirket uzun vadede artacak karı ve rekabet gücü sayesinde piyasa da yaşamını sürdürecektir. Uzun vadede hem dış müşterilerin hem iç müşterilerin memnuniyeti sağlanmış olacaktır.

2.4.2. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini

Toplam kalite yönetiminin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin etmek , onun talep edeceği ürünü imal etmektedir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin tasarımı yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşaması olup, pazarlama aşamasında müşteri bilgilerinin sürekli olarak toplanarak bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları, gerekse mevcut ürünlerine hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanılmasının sağlanmasıyla sistem mevcudiyetini sağlanacaktır.

Pazardaki müşterinin ihtiyaçlarını tanımlayarak ona sunulacak olan ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmek mümkün ise toplam kalite yönetiminin sistem boyunca her noktada performans ve kalitesinin iyileştirilmesi amaç edinilmektedir. Müşteri bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir. Çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes bazı girdileri alıp kullanmakta bunları işleyerek oluşturduğu sonucu bir başka kişiye ya da bölüme girdi olarak sunmaktadır⁽²⁶⁾.

Toplam kalite yönetiminin oluşmasının temel etkeninin müşteri olduğunu daha önce belirtmiştik. Kalite müşteri tatmini sağlanmasıyla hedefine ulaşabilir. Müşteri hizmetinin belirlenmesi ve kalite tasarımlarında yerini alması firmanın rekabet gücünü arttıracaktır. Günümüzün pazarlarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını değiştirebilmektedir⁽²⁷⁾. Sadece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak da yeterli olmayacaktır. Memnun olmayan müşteri başka yere gider. Maalesef tatmin olmuş müşteri de başka yere gider. Teoride fazla müşteri kaybetmemeli kazanmalıdır. Bir

⁽²⁶⁾ Gönül YENERSOY : age. s.53.

⁽²⁷⁾ Osman DEMİRÖĞEN : age. s.18

işteki kar, tekrar satın alan müşterilerden kaynaklanır. Müşteriler ki sizin mal ve hizmetinizle gurur duyar ve arkadaşlarını da beraberinde getirir demektir.

Müşteri odaklı bakış açısı, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının tespiti toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşamasını teşkil edecektir. Verilerin değerlendirilmesi ve ürün tasarımına aktarılması ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetlerin azalmasına yardımcı olacaktır.

2.4.3 Üst Yönetimin Liderliği

Bir kuruluştaki en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimi ve katılımını gerektirir.

Böyle bir sistem kurulması için öncelikle katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının kuruluşta yerleşmiş olması gerekir. Bu destek ve katılım üst yönetimin iş süreçlerine karşı kültürel, fiziksel, örgütsel ve finansal bakış ve tavır ile ilgili olup toplam kalite hedeflerine ulaşmak için oluşturulan plan ve programların hedefler doğrultusunda işlerliğini sağlayacak yeterlilikte olmalıdır.

J.M. Juran, Japonya'yı ziyareti sırasında kalite kontrolün bir yönetim amacı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin kalite kontrole ulaşmada rolünün gereği vurgulanmıştır⁽²⁸⁾.

TKY yolculuğunun mükemmeye ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturmaya için üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi beklenir.

Yönetim kademesinde bulunan tüm yöneticilerin iki temel görevi vardır⁽²⁹⁾:

- -Yönetim ve ilişkisiyle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetler
- Mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetler.

Her işyerinde çalışanlar, yönetimin açıkça ya da zımnen belirlediği standartlara göre çalışırlar. Koruma bu standartları eğitim ve disiplin ile sürdürmektedir. İyileştirme ise standartların ileriye götürülmesi anlamındadır.

Firmalar yöneticilerinin koruma ve iyileştirme faaliyetleri ile hayat bulurlar. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonlara yeni bir kişilik yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında

⁽²⁸⁾ ISHIKAWA, K. : age., s.23.

⁽²⁹⁾ IMAI, M. : age., s. 5

gerekse süreç boyunca göstereceği inanç ve katılımı sağlayabilir. Üst yönetimin bu rolünü yerine getirebilmesi için öncelikle toplam kalite yönetimi konusunda eğitilmeleri ve bu felsefeyi benimsemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler gelişme – değişim sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar. Çalışanlara önderlik edilerek gelişim ve değişimin önündeki dirençler kırılmalıdır. Şirketin misyonu ve kalite hedefleri belirlenmeli, çalışanların katılımının sağlanması için ilan edilmeli hedeflere ulaşmak için personelin eğitilmesi gerekmektedir.

Bunların yanında, Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak için bir lider şunları yapmalıdır⁽³⁰⁾:

- Çalışanlar ile sık toplanarak, onlardan beklentilerini net bir şekilde dile getirmeli,
- Doğru sözlü olmalı,
- Yöneticiler verdiği sözü yerine getirmeli ve bilgilerini çalışanları ile paylaşmalı,
- Kararlarında ve davranışlarında tutarlılık gösterilmeli,
- Görevini yapan herkese eşit davranmalı ve gözde kişilere özel ilgi göstermekten kaçınılmalı,
- Çalışanlara davranışları ile onların yeteneklerini ve katkılarını bildiğini göstermeli.
- Şirkette açıkça belirlenen standartlara bağlı kalmalı,
- Hedeflere ulaşmak ve problemleri çözmek ile ilgili konularda çalışanları özendirilmeli.

2.4. 4 Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir.

2.4.4. 1 Katılım

Firma çapında kalite kontrol ya da toplam kalite kontrol, şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir. Bir işin üç yapı taşı vardır. Bunlar; donanım (hardware), uygulama (software) ve insan (humanware)dır. Ancak bu yapı taşlarından insan yerine oturduğunda donanım ve uygulamadan bahsedilebilir⁽³¹⁾. İnsan kaynağının tüm bilgi, yetenek ve kapasitenin kullanımını sağlamak için tüm örgütsel birimlerin uyumlu ve birarada çalışabilmesi için sürekli eğitim gereklidir. Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Değişen koşullara adapte olan bir insan kaynağının oluşturulmasında şüphesiz en büyük katkıyı eğitim kurumları sağlayacaktır.

⁽³⁰⁾ Ahmet ÖZTÜRK : Toplam Kalite Yönetiminin Kültürel Temeli, (1997), s.26.

⁽³¹⁾ IMAI, M. : age. s.11

Kalite çalışmalarının şirket geneline yaygın çalışmaları sırasında eğitimin etkinliğini artırmak amacıyla kurulan kalite kontrol çemberleri zamanla işyerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, özgeçim müşterek eğitim ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplar haline dönüşmüşlerdir. Firma çapında katılımın sağlanmasında kalite kontrol çemberleri şüphesiz önemli bir yer teşkil etmiştir.

2.4.4.2. Takım Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca amaçlarından birisi de işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak, takım çalışması yapmaktır. Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek, kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir⁽³²⁾.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yönetimi irdelenmek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁽³³⁾:

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve bu konuya daha bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorunu çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım uyumu anlayışını yerleştirir, kişiler, ilişkiler ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analizler, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını gösterir.
- Kişilerin işlerini seven ve başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde başlıca dört eşit ekip çalışmasından yararlanılmaktadır. Bunlar bölüm (departman), geliştirme ekipleri, proses geliştirme ekipleri, görev ekipleri ve kalite çemberleridir. Bu ekiplerin amacı şirketin kalite düzeyini, verimliliğini ve performansını artırmak, bu amacın gerçekleşmesine neden olan problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmamaları için gerekli olan önleyici eylemleri yapmaktır.

⁽³²⁾ Gönül YENERSOY : age. s.94.

⁽³³⁾ İbrahim KAVRAKOĞLU : age. s.35

Bu ekiplerden en önemlisi ve etkili olanı, Kalite Kontrol Çemberleridir. Bu çemberlerin tanımı Dr. Kaoru Ishikawa şöyle tanımlamaktadır⁽³⁴⁾:

“Kalite Çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini, gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme ve çalışanların yaptıkları işten zevk almasını sağlayıcı yapısal faaliyetler gerçekleştirilmelidir.”

“Kalite herkesin işidir” ilkesiyle hareket eden toplam kalite yönetimin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel görev dağılımı ve bununla ilgili yetkililere sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

2.4.5. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen en basit anlamda “iyileştirme” demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirme. Kaizen felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesidir⁽³⁵⁾.

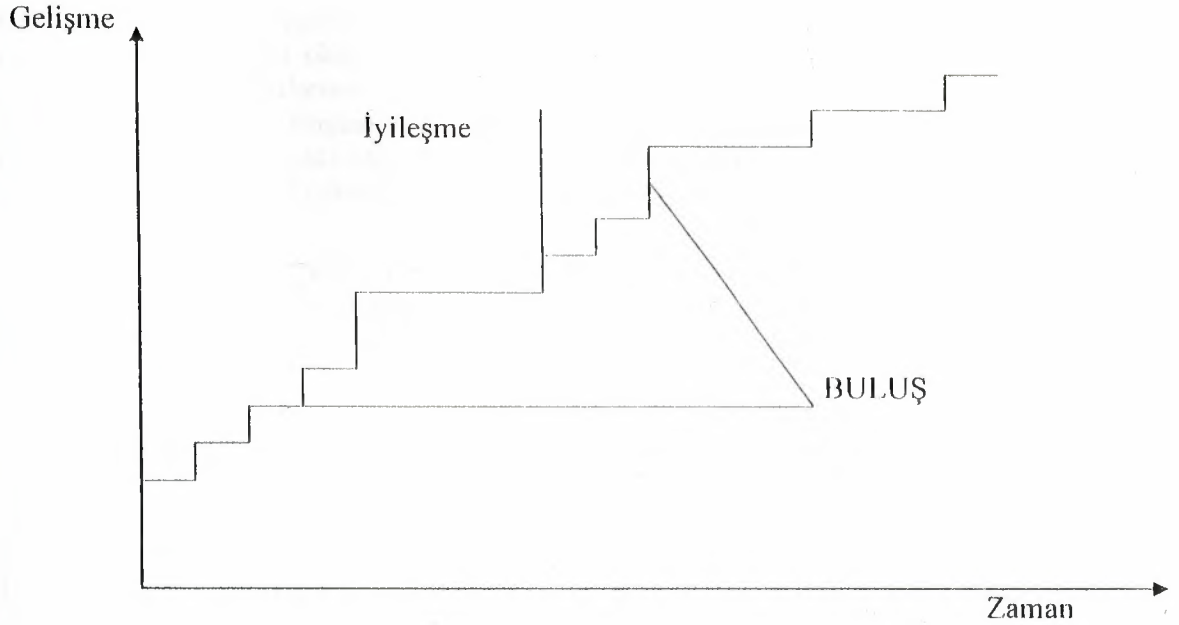
İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın farkedilmesidir. İhtiyaç bir problemin farkedilmesiyle ortaya çıkar. Problemler belirlendikten sonra problem çözme yöntemiyle giderilir ve bir daha da cereyan etmemesi için gerekli tedbirler alınır. Problemin çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha iyi bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi geliştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır.

Batının klasik gelişim anlayışında değişim, buluş yapıldıkça gerçekleştirildiğinden etkisi büyük olmalıdır. Yeni buluş ile birlikte eski yapılanı ortadan kaldırılır. Standartlar değiştirilerek yeni bir çalışma düzeyine geçilir. Yoğun çalışmalar sonucunda laboratuvar ortamında oluşturulan buluşlar ve buluşun şirket standartlarına adaptasyonu büyük yatırımları da beraberinde getirir.

Kaizen felsefesinde yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü yapılacak küçük gelişmeler zamanla önemli gelişmeler sağlayacaktır. Bu gelişmeler eskiyi ortadan kaldırmadığından büyük çaplı yatırımlara gerek kalmayacaktır. Bahsedilen küçük gelişmeler çok sayıda çalışma grubunun ya da kişilerin ortaya koyduğu önerilerin değerlendirilmesiyle meydana gelir. Değişimin laboratuvar yerine atölyede, ofiste bizzat işi yapanlar tarafından gerçekleştirilmesi, herkesin yaratıcılığını ortaya çıkaracağından ve kişiler işi sahipleneceğinden, şirket açısından çok önemlidir.

⁽³⁴⁾ Kauro ISHIKAWA : age. s.141.

⁽³⁵⁾ Masaaki IMAI : age. s.146



Şekil- 4 Buluşçuluk ve Kaizen'in birleştirilmesi
Kaynak: Gönül Yenersoy s. 82

3. TÜRKİYE'DEKİ YÜKSEK ÖĞRENİM SİSTEMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

3.1. Türkiye'de Yüksek Öğretimin Gelişimi

Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması için gerekli unsurlardan en önemlileri yetişmiş insan gücü ve yeni bilgiler üretme kapasitesidir. Eğitim sisteminin tepesinde yeralan üniversitenin geleneksel olarak toplumun gerektirdiği liderliği sağlaması beklenir. Bilimsel yöntem kullanılarak bilgi üretmek ve üretilen bilgileri genç kuşaklara aktararak toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik bakımdan gelişimine katkıda bulunmak üniversitelerin en önemli işlevleridir.

Yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin iş gücü yetiştiren, bilimsel ve teknolojik çalışmalar yapan üniversitelerimizin tarihi geçmişi Selçuk Türklerinin 11. yüzyıl'da Bağdat'ta kurdukları Nizamiye Medresesi ile Fatih Sultan Mehmet'in 1453'te kurduğu İstanbul Medresesi'ne kadar uzanır. Bununla birlikte, bugünkü yüksek öğretim kurumlarımız batıda olduğu gibi yüzlerce yıllık süreç içerisinde türlü değişikliklere uğrayarak şekillenmemiş, mevcut kurumlarımız üzerine batıdan olduğu gibi aldığımız kurumlardır⁽³⁶⁾.

Osmanlı İmparatorluğunun bürokrat kadrolarını yetiştirmek amacıyla kurduğu saray okullarının (Mekteb-i Enderun) ülkenin ihtiyacı olan bürokrat yetiştirme yanında bilim üretimine de katkıları olmuştur. Bu okullar 79 sadrazam, 39

⁽³⁶⁾ <http://www.yok.gov.tr/univtarih.htm>

kaptan-ı derya, 3 şeyhülislam ve birçok bilimadamı yetiştirerek misyonu tamamlamıştır⁽³⁷⁾. Bu okullar devletin yönetiminde yeralan kadroları yetiştirmesi yanında dönemin şartlarına göre iş ve eğitimi birleştiren yapılarıyla modern bir kurumu arz ediyordu. Başlangıçta “Devşirme” yoluyla eğitim kitlelerini oluşturan bu okul, 18. yüzyıl sonlarında etkinliğini kaybetmeye başlamış, zengin ve seçkin sınıfın çocuklarını okula kabul ederek çöküşünü hızlandırmıştır.

Askeri bir bürokrasi yapısıyla yönetilen Osmanlı İmparatorluğu’nun eğitim alanında yapılan reformlara yine bu yönde başlanmıştır. Batı türü yüksek öğretim kurumlarının ülkemizdeki ilk örneği 1773’te kurulan “Mühendishane-i Bahri-i Humayun” dur.

Tazminat ve ondan sonra kabul edilen Islahat Fermanı, Osmanlı Devleti’nin politikasında köklü değişmelere yol açmıştır. Gülhane Fermanı’ndan kısa bir süre sonra modern bir üniversitenin kurulması 1846’da zamanının Maarif Meclisi’nce kabul edilmiş ve 1865’te açılmıştır. 1881’de kapanan üniversite 1900’de “Darül-Fünun-i Osmani” adıyla tekrar açılmıştır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Türkiye’nin ilk konumundaki Darül-Fünun-i Osmani, “İstanbul Darül-Fünun-u” adıyla yeniden faaliyetine başladı. Üniversiteye bilimsel özerkliğin yanında yönetsel özerklik de verilmişti. Üniversite senatosuna fakültelerin dekanını seçme, eğitim programını yapma, çalışmalarını denetleme, değerlendirme ve işgörenleri yargılama yetkisi tanındı⁽³⁸⁾.

Cumhuriyetin ilanının hemen ardından başlatılan eğitim seferberliği ile yüksek öğretim kurumlarının Anadolu’ya yayılmasındaki ilk adımlar atılmaya başlamış ve Ankara’da 1925’te Hukuk Mektebi, 1926 Gazi Eğitim Enstitüsü, 1930’da ise Ziraat Enstitüsü kurulmuştur.

Atatürk Cumhuriyetin ilanından sonra Darül-Fünun üzerinde önemle durmuş ve bu kurumu değerlendirmek üzere davet edilen İsviçre’li Prof. Albert Malche’nin hazırladığı rapordan kısa bir süre sonra Darül-Fünun lağvedilerek yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuştur (1933). Çıkarılan yasayla Üniversitenin yönetsel özelliği kaldırılmış ve üniversite Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlanmıştır. Üniversitenin amacı, yüksek düzeyde bilgi üretmek ve yüksek düzeyde insan gücü yetiştirmek olarak belirlenmiştir.

1946 yılı tek üniversitelilikten çok üniversiteliliğe ve özerk üniversiteliliğe geçiş yıllarıdır. 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu, üniversitelere özerklik kazandırırken, üniversitenin amacını bilimsel araştırma yapmak, bilimsel tutumlu aydın insan gücünü yetiştirmek, toplum kalkınmasına hizmet etmek, bilimi toplum yararına yaymak olarak saptamıştır⁽³⁹⁾.

⁽³⁷⁾ İlhan BAŞGÖZ : Türkiye’nin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk. T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, No.1754, Başbakanlık Basımevi (Ankara 1995), s.2.

⁽³⁸⁾ İbrahim Ethem BAŞARAN : Türkiye Eğitim Sistemi, (Ocak 1994), s.95.

⁽³⁹⁾ İbrahim Athem BAŞARAN : age. s.96.

1973 yılında 1750 sayılı yasayla üniversiteler arasındaki işbirliği ve eş güdüm sağlanmasına çalışılmıştır. Bu kanunla üniversite rektörünün üstünde Üniversitelerarası Kurul, Yüksek Öğretim Kurulu ve Üniversite Denetleme Kurulu oluşturuldu. 1975 yılında anayasa mahkemesinin 1750 sayılı yasanın bazı maddelerini iptal etmesiyle kanunda boşluk doğmuş, yeni yapılanmalarda yüksek öğretim dağınık bir görüntü arz etmeye başlamıştır.

1981 yılına gelindiğinde ülkemizde:

- Üniversiteler
- Akademiler
- Milli Eğitim Bakanlığına ve diğer bakanlıklara bağlı meslek yüksek okulları
- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri
- Yaygın Yüksek Öğretim Kurumu (Yaykur)

yüksek öğretimde faaliyet gösteriyorlardı.

Üniversiteler, akademiler ve yüksek okulların amaçları, öğretim düzeyleri, işlevleri, olanakları ve gelirleri birbirinden önemli ölçüde farklıydı. Toplam 166 yüksek öğretim kurumunda 20816 öğretim elemanı görev yapmakta ve Yaykur'a kayıtlı 9742 öğrenci dahil 237369 öğrenci öğrenim görmekteydi⁽⁴⁰⁾.

1981'de çıkarılan 2547 sayılı yüksek öğretim kanunu ile ülkemizdeki tüm yüksek öğretim kurumları, yüksek öğretim kurulu(YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler, konservatuarlar ve meslek yüksek okulları üniversitelere bağlanmış, Eğitim Enstitüleri Eğitim Fakülteleri'ne dönüştürülmüş, Yaykur ise işlevini Anadolu Üniversitesine bağlı Açık Öğretim Fakültesine devrederek uzaktan öğretimin ülkemizde yaygınlaşması hızlandırılmıştır. 2547 sayılı kanunla üniversitelerin amacı şu şekilde tanımlanmıştır.(Madde 4)

a)Öğrencilerini;

(1) ATATÜRK inkılaplarını ve ilkeleri doğrultusunda ATATÜRK milliyetçiliğine bağlı,

(2) Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,

(3) Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,

(4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,

⁽⁴⁰⁾ <http://www.yok.gov.tr/univtarih.htm>

(5) İlir ve bilimsel dütünce gücüne, genit bir dünya görütüne sahip, insan haklarına saygılı,

(6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağılıklı şekilde gelişmiş,

(7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağılayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek,

b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulanacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağılamak,

c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır-

Yüksek öğretim kapsamında yer alan öğretim türleri ise aynı kanun Madde 3'te şu şekilde tanımlanmıştır:

1 - Örgün Eğitim: Öğrencilerin eğitim-öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları bir eğitim-öğretim türüdür.

2 - Açık Eğitim: Öğrencilere radyo televizyon ve eğitim araçları vasıtasıyla yapılan bir eğitim ve öğretim türüdür.

3 - Dışardan Eğitim (Ekstern Eğitim) : Yüksek öğrenimin belirli dallarında devam zorunluluğu olmaksızın sadece yarı yıl içi ve sonu sınavlarına katılma zorunluluğu bulunan bir eğitim- öğretim türüdür.

4 - Yaygın Eğitim: Toplumun her kesimine ve değişik alanlara bilgi ve beceri kazandırma amacı güden bir eğitim-öğretim türüdür.

3.2. Üniversitelerimizin Bugünkü Durumu

3 Temmuz 1992'de çıkarılan 3837 sayılı kanunla çoğu daha önce o illerde mevcut olan birimlerin nüve teşkil ettiği 21 yeni üniversite ile iki Yüksek Teknoloji Enstitüsünün kurulması ile üniversite sayımız 53'e yükselmiştir. 2001 yılına gelindiğinde kurulan yeni devlet ve vakıf üniversiteleriyle birlikte ülkemizde yüksek öğretim kurum sayısı 75'e yükselmiştir. 75 yıllık Cumhuriyet tarihinde üniversitelerimizin gelişimi şu şekilde olmuştur⁽⁴¹⁾:

⁽⁴¹⁾ <http://www.yok.gov.tr/univtarih.htm>

	<u>1924</u>	<u>2001</u>
Yüksek öğrenim kurumu sayısı	1	75
Öğrenci sayısı	2914	1508205
Yıllık mezun sayısı	321	244640
Öğretim eleman sayısı	307	66750

Tablo:2 Yüksek Öğretim sistemimizin gelişimi
Kaynak : <http://www.yok.gov.tr>

Yaklaşık olarak öğrenci sayısında 517, yıllık mezun sayısında 762, öğretim elemanı sayısında ise 217 katlık bir artışın sağlandığı ve yüksek öğretim kurumlarının İstanbul'dan Anadolu'nun en ücra köşelerine kadar yayılmasının sağlandığı görülmektedir.

3.3. Vakıf Üniversiteleri ve Yüksek Öğretim Sistemine Katkıları

Anayasal hükümlere uygun olarak düzenlenen yeni bir yasa ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yüksek öğretim kurumları kurmalarına imkan sağlanmıştır. Anayasanın 130. maddesi ;

“Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından devletin gözetimine ve denetimine tabi yüksek öğretim kurumları kurulabilir.”

Vakıf üniversiteleri kanunda belirtilen hazırlıkları tamamladıktan sonra yüksek öğretim kurulunun önerisi ile kanunla kurulur. Bu tür açılan ilk üniversite olan Bilkent Üniversitesi 1984'te kurularak faaliyete geçmiştir. Yeni kurulan vakıf üniversiteleri ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri'nin sayısı günümüzde 20'yi bulmuş, mezun verme aşamasına gelerek, toplam öğrenci sayıları 17551'e ulaşmıştır⁽⁴²⁾.

3.4. Yüksek Öğretimde Kalite

Eğitim, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde belli bir bilim dalında belli bir konuda bilgi ve beceri kazandırma, yetiştirme ve geliştirme işlemi olarak tanımlanmıştır.

Bir bilim dalında amaç, isteyen kuşaklara bir kültür birikimi aktarmak, onların davranışlarını yetişkinlerin hayat tarzı yönünde biçimlendirerek çağın gereklerine göre gelecekteki statüleri için hazırlanmalarını sağlamaktır. Bu doğrultuda eğitim, bireyin ya da toplumun ihtiyaçlarının vurgulanması, diğer taraftan

⁽⁴²⁾ Türk Yüksek Öğretiminin Bugünkü Durumu. T.C. YÖK Başkanlığı, (Mart 1999) s.87

da dūşūnsel gelişme, kişilik oluşumu, ahlaki ya da dinsel bilincin güçlendirilmesi hedefleri düzeyinde sürdürülecektir. Eğitimin asıl amacı, insanoğlunun yeteneklerini geliştirebilmektir.

Günümüzde toplumların üstünlükleri, bilim ve teknoloji alanında vardıkları düzeyler ile ölçülmektedir. Üniversitelerin temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkilediği gibi, üniversiteler de ülkelerin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerine etkide bulunmaktadır⁽⁴³⁾.

Geleneksel tanımıyla üniversiteler, eğitim, öğretim ve araştırma üniversiteleri olmak üzere üç ana boyutta incelenmektedir. Eğitim öğretim ve araştırma ise öğrenci, ekonomik kadro ve fiziksel alt yapı üçgeninde şekillenmektedir. Bu nedenle ülkemizin üniversitelerindeki eğitim ve öğretim ile araştırma boyutunu niteliğini ve kalitesini değerlendirmek için öğrenci ve öğretim üyesi durumu ile fiziksel alt yapının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Üniversitelerimizin sağladığı eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri öğrenci sayısında görülen artıştır. 1998 ÖSYS için başvuran aday sayısı 1359579'dur. Yüksek öğretime giriş için başvuru adayların ;

- % 31.7 si lise son sınıf öğrencileri
- % 47.3'ü daha önce sınava girip kazanamayanlar
- % 20.9'u daha önce sınavı kazanıp bir yüksek programına yerleştirildiği halde tekrar sınava girenler

den oluşmuşlardır⁽⁴⁴⁾.

Yüksek öğretime olan yoğun başvurunun karşılanabilmesi için yüksek öğretim kurumlarının kontenjanlarının sürekli olarak artırılması veya yeni üniversitelerin kurulması yoluna gidilmektedir. Her iki seçenek de yüksek öğretim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Mevcut yüksek öğretim kurumlarının kontenjanlarının artırılması aynı mekanda daha çok öğrencinin eğitim ve öğrenim görmesine dolayısıyla kalabalık sınıfların doğmasına yol açmıştır. Yeterli öğretim üyesi ve alt yapı temin edilmeden yeni üniversitelerin açılması ise etkin bir eğitim verilmesini önlemiştir.

Öğrenci sayısı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer husus da açık öğretim öğrencilerinin durumudur. Açık öğretim sistemi, öğrencinin öğrenim süresinin büyük bölümünde öğretmen ile yüz yüze temas halinde olmadığı, eğitim materyallerinin basılmış yazılı metinler ve diğer medya araçları aracılığıyla iletildiği, eğitim teknolojinin yaygın olarak kullandığı bir öğretim şeklidir.

(43) Hüsseyin ÇOŞKUN : Yüksek Öğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri. Yeni Türkiye Dergisi Yıl 2 sayı 7 (Ocak Şubat 1996) s.360

(44) Türk Yüksek Öğretim Sisteminin Bugünkü Durumu..... s.9

Ülkemizde açık öğretim yüksek öğretim çağındaki nüfusun eğitimi için örgün eğitimin alternatifi olarak uygulanmaktadır. 1998 yılı verilerine göre açık öğretimin Türk yüksek öğretim sistemi içindeki payı %35.6 'dır. Üniversitelerimize kayıt olan 343407 öğrenciden 123847'si açık öğretime kayıt olmuştur. Gelişmiş ülkelerde açık öğretim öğrencilerinin örgün eğitime oranı Japonya'da % 0.8, İngiltere'de %6.9'dur⁽⁴⁵⁾.

Öğrenci sayısının yüksek öğretim çağı nüfusuna bölünmesi ile bulunan okullaşma oranı açısından konu değerlendirildiğinde ülkemiz için 1998 yılı örgün eğitimde okullaşma oranı % 16.9, toplamda ise % 26.7 'dir. Bu verilere lisans üstü öğrenci sayıları da eklendiğinde toplam okullaşma oranı % 28.3 'e yükselmiştir. Türkiye bu oranla Avrupa okullaşma oranı olan % 47.8'in gerisinde kalırken dünya ortalamasını ise geçmiştir⁽⁴⁶⁾.

Yüksek öğretimde kaliteyi etkileyen diğer unsur; öğretim üyesi ve öğretim elemanları sayısıdır. Öğretim üyesi olarak nitelendirilen profesör, doçent ve yardımcı doçent sayısı 20146, öğretim elemanı sayısı ise 59170'dir. Öğretim üyesi başına düşen lisans düzeyindeki örgün öğretim öğrenci sayısı 35'dir⁽⁴⁷⁾. Gelişmiş ülkelerde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı 15-20 civarında seyrettiği düşünülürse ülkemizdeki bu oranın sağlıklı bir yapıyı arz ettiği görülmektedir.

Yüksek öğretim ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken konuların üçüncüsü eğitim ve öğretim faaliyetlerinin üzerinde cereyan ettiği fiziksel mekan ve araç gereç durumudur. Yüksek öğretim kurumlarımızda 1998 yılında öğrenci başına kapalı alan 10 m²'ye düşmüştür. Yirmi birinci yüzyıla başlarken Türkiye gibi ekonomik potansiyeli yüksek olan bir ülkede yüksek öğrenim kurumlarının fiziki alan eksikliğinin çözüme ulaştırılması, makine teçhizat ihtiyaçlarının tamamlanması eğitimin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Öğrenci artışına paralel olarak kapalı alan artışını da sağlayabilmek için eğitime ve bu çerçevede yüksek öğretime daha fazla kaynak ayrılması gerekmektedir.

1998 yılı verilerine göre öğrenci başına yapılan yatırım 2002 ABD Doları'dır. OECD ülkeleri öğrenci başına ortalama olarak 10444 dolar harcama yapmaktadır⁽⁴⁸⁾.

Tüm veriler ışığı altında yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştirmeyi görev edinmiş üniversitelerimizin kalite standartlarının hayli aşağısında seyrettiği görülmektedir. Üniversitelerimizin gerek eğitim-öğretim, gerekse araştırma-geliştirilme faaliyetleri bakımından çağın gerektirdiği evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri bilimsel, teknolojik ve sosyo-ekonomik görüşmelere

(45) Türk Yüksek Öğretim Sisteminin Bu Günkü.... s.20

(46) Türk Yüksek Öğretim Sisteminin Bu Günkü.... s.18

(47) Türk Yüksek Öğretim Sisteminin Bu Günkü.... s.24

(48) Türk Yüksek Öğretim Sisteminin Bu Günkü.... s.89

göre kendilerini sürekli olarak yenileyebilmeleri için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

3.5. Yüksek Öğretimde Müşteri Kavramı

Yüksek öğretim kurumları, ülkelerin sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasında önemli görevleri olan temel kuruluşlardır. Çağdaş üniversitelerden eğitim-öğretim ve temel bilimsel araştırmaların yanı sıra, uygulamalı teknolojik araştırmalardan yetişkinlerin eğitime, danışmanlık ve tedavi hizmetlerine kadar çeşitli hizmetler beklenir. Üniversiteyi Türk Dil Kurumu; “yüksek düzeyde eğitim öğretim ve bilimsel araştırmalar yapan, fakülte, enstitü, yüksek okul ve benzeri birim ve bölümlerden oluşan, bilimsel özerkliği ve kamu tüzel kişiliği bulunan öğretim kurumu” olarak tanımlar.

Yüksek Öğretim Kurulu, çağdaş üniversiteyi “toplumun her kesimi ile bütünleşmiş faaliyetleri itibarıyla topluma olan sorumluluğu ne ölçüde yerine getirdiği denetlenen ve faaliyetlerini toplum tarafından yönlendirilen sahip olduğu her türlü fiziki imkan, tesis, teçhizat, bilgi birikim ve insan gücünü müteşebbis bir zihniyetle değerlendirerek ek mali kaynak yaratan gelişmiş ve modern işletmecilik yetenekleriyle yönetilen fevkalade karışık yapıya sahip bir kurumdur” şeklinde tanımlanmıştır⁽⁴⁹⁾.

Son yıllarda bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı ve çarpıcı gelişmeler nedeniyle dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişimler gözlenmektedir. 1950’lerde Japonya’da Deming’in katkılarıyla başlayan kalite bilinci ve yönetim anlayışı, 1980’lerde Avrupa ve Amerika’ya hakim olmuştur. Üretim ve hizmetlerde meydana gelen hızlı değişimler müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşullarını ve yönetim modellerini gündeme getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için yönetimler, üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük değer vermeye başlamışlardır. Neticede eğitim, kaliteyi sağlayacak en önemli sektör olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum eğitimcileri sistemin daha etkin ve verimli çalışma yollarını arama çalışmalarını yoğunlaştırarak kaliteyi yakalama çabasına itmiştir.

Kalite bir ürünün (mal veya hizmet) pazarda kabul edirlilik derecesini belirleyen özelliğidir. Eğitim giderek artan bir şekilde öğrencilere topluma ve iş dünyasına sunan bir hizmet olarak görülmeye başlanmıştır. Ortaya çıkan bu aşamada, hizmeti alan ve kullanan kişilerin müşteri olarak tanımlanması gündeme gelmektedir. Eğitim müşterisi olarak tanımlayacağımız bu grubun içerisinde öğrenci, akademik personel, diğer çalışanlar, iş dünyası, aileler ve toplum gibi pek çok gruptan söz etmek mümkündür.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç müşteri ve dış müşteri olarak ele almasıdır. Bunlardan ürün ya da

⁽⁴⁹⁾ Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite, Yüksek Öğretim Kurulu’nun görüşü, T.C. Başbakanlık Yayını, Nisan 1992 s.11

hizmet alanlardan kurum içinde yeralanlara iç müşteri, kurum dışında olanlara dış müşteri adı verilmektedir.

3.5.1 İç Müşteri

İşletmede süreç içerisinde kendisinden önceki sürecin müşterisi ve bir sonraki süreci müşteri kabul eden bir anlayış içerisinde yüksek öğretimde iç müşteriler öğretim üyeleri, öğretim görevlileri; okutmanlar ve öğretim yardımcılarıdır.

3.5.2. Dış Müşteri (Eğitim Alıcıları)

Müşteri “satın alan, alıcı veya kendisine ürün veya hizmet verilen kişidir”. Bu bağlamda eğitim alıcıları,

- Öğrenciler, özel ya da devlet öğretim organlarından eğitim alanlar,
- Şirketler, çalışanlarına eğitim talep eden veya mezun olan öğrencileri istihdam eden kuruluşlar
- Öğrenci velileri, velisi bulundukları öğrencinin toplum içerisinde daha bir yere kavuşması daha iyi bir eğitim alabilmesi için onlara maddi ve manevi destek sağlayan bireyler,
- Toplum

dur. Bir ülkenin sosyal ve kültürel gelişimini sağlayan üniversitelerin en büyük alıcısı toplumdur.

3.6. Yüksek Öğretimde Kalite Akreditasyonu.

Kelime anlamı “yeterliliğin onaylanması” ya da “eşkredilendirme” demek olan akreditasyon, kuruluşların çalışma alanlarında hizmet, ürün, kalite sistemleri, laboratuvar ve çalışanların yeterli kapasiteye sahip olup-olmadıklarının bağımsız ve yetkili bir örgüt tarafından değerlendirilmesi ve onaylanması işlemidir⁽⁵⁰⁾.

Akreditasyon yaptırımları olan bir denetim sistemi değildir. Kuruluşlarda bir anlamda öz denetimi sağlayan, içinde bulunduğu standartlara ne ölçüde uyulduğunu gösteren bir sistemdir. Akreditasyon ile hedeflenen, kuruluşların belirli görevleri yerine getirebilecek yeterlilik ve uzmanlığa sahip olduğunun bir yetkili kuruluş tarafından onaylanma sürecidir.

⁽⁵⁰⁾ Ömer PEKER : Eğitimde Kalite ve Akreditasyon, Anne İdaresi Dergisi, sayı 4, (Aralık 1996), s.22

Yüksek öğretimde akreditasyonun sağlanması için uluslararası düzeyde kabul görmüş standartların oluşturulması gerekmektedir. Eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda⁽⁵¹⁾,

- Fiziki alt yapı (Bina spor tesisleri,açık alan vb.)
- Akademik alt yapı (laboratuvar kütüphane dökümantasyon iletişim ...vb.)
- Ders programı
- Sınav ve değerlendirme sistemi
- Akademik /idari personel temin ve geliştirme sistemi
- Araştırma ve yayınlar
- Kurumsal gelişme planı (stratejik planlama)
- Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri

sağlanırsa kaliteli insangücü yetiştirilebilir. Bu aşamalar gerçekleştirilebilirse akreditasyondan bahsedilebilir.

Yüksek öğretim kuruluşlarının tüm odak noktası, eğitim ve öğretim görevi üstlenmektir. Eğitim kuruluşlarının bu işlevi yerine getirebilmesinde kalite güvencesini sağlamak için genellikle kullanılan iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi, eğitim kuruluşlarının akreditasyonu, diğeri de çıktıların (ürünlerin) değerlendirilmesidir. Akreditasyon girdilerde, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, laboratuvar, sınıflar..) üzerinde odaklanmıştır. Akreditasyonda yüksek öğretime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üzerinde ise çıktıların kalitesinin de belirli bir düzeyin üzerinde olması varsayımı vardır⁽⁵²⁾. Akreditasyon; üniversitelerin devlet bütçesi ile finansmanı, öğretim üyelerinin devlet memuru olması, öğrencilerin devletçe konulan sınavlar sonucu üniversiteye alınması yolu ile daha baştan sağlamış olur.

Değerlendirme sistemleri ise öğrenci başarıları, mezun sayısı, istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri, bir üst öğrenime gidebilen öğrenci sayısı gibi sistemin çıktıları ile ilgilidir. Ancak burada da eğitim öğretim süreçleri gözardı edilmektedir. Yüksek öğretimde gerçek anlamda kalite artışı sağlamak için;

- -Girdileri değerlendiren akreditasyon sistemi
- -Çıktıları değerlendiren akreditasyon sistemi
- -Eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımı, planlanmasını, uygulanmasını ve denetimini, sistemleri beraberce entegre ederek kalite güvencesini sağlayan Toplam Kalite Sistemi

yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir.

⁽⁵¹⁾ <http://www.tubitak.gov.tr/btpt/platform/akred/ek3.html>

⁽⁵²⁾ <http://www.tubitak.gov.tr/btpt/platform/akred/ek3.html>

3.6.2. Yüksek Öğretim Kurumu ve Kalite Güvence Süreçleri

Türkiye’de yüksek öğretim kurumları Anayasamızın 130. ve 131. maddeleri gereğince 1981 yılında düzenlenmiştir. Kanun, Yüksek Öğretim Kurulu’nu ülke yüksek öğretimdeki en üst yetkili kurum olarak tanımlar.

Yüksek Öğretim Kurumu, Yüksek Öğretim Kurumlarının öğretim faaliyetlerini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yüksek öğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelerde tahsis edilen kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim üyelerinin yükseltilmesi için planlama yapmak maksadı ile kurulmuştur⁽⁵³⁾.

Türk yükseköğretim sistemi mevzuat bakımından anayasadan sonra 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu hükümlerine tabidir. Kanunun amacı, yüksek öğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yüksek öğretim kurumlarının ve üst kuruluşların teşkilatlanma işleyiş görev yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim üyeleri, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bütünlük içinde düzenlemektir.

Yüksek Öğretim Kurulu, Üniversitelerarası Kurul, Rektörler Komitesi ve Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu gibi komite ve kurulları yardımıyla yüksek öğretimin etkinliklerinin denetimi ve koordinasyon faaliyetlerini sürdürür.

3.6.2.1. Yüksek Öğretim Kurulu

Yüksek Öğretim kurulunun görevlerinin önemli bir bölümü yeni üniversiteler kurulması, üniversitelerin bünyesinde fakülteler, enstitü ve yüksekokullar açılması, üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını tespit etmek, öğrencilerden alınan harçların miktarını karara bağlamak, üniversite bütçelerini onaylayıp, Milli Eğitim Bakanlığı’na sunmak, disiplin işlemlerini yapmak, yurt dışından alınmış diplomaların denkliğini tesbit etmek gibi idari konulardan oluşur. Bu görevlerin yanında ;

- Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek; üstün başarı gösterenlerle yeterli görülmeyenleri tesbit etmek ve gerekli önlemleri almak,
- Yüksek öğretim kurumlarında ve bu kurumlara girişte imkan ve fırsat eşitliği sağlayacak önlemleri almak,

⁽⁵³⁾ Türker KAYA : Yüksek Öğretim Kanunu, Seçkin Yayınevi, (Ankara 1998), s.11

- Vakıflar tarafından kurulacak olan yüksek öğretim kurumlarının bu kanun hükümlerine göre açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim Bakanlığına sunmak bu kurumlara ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunları gözetleyerek denetlemek,

de Yüksek Öğretim Kurulu'nun görevleridir.

3.6.2.2. Üniversitelerarası Kurul

Üniversitelerarası kurul akademik bir organ olup görevleri şunlardır:

- Yüksek öğretim planlanması çerçevesinde üniversitelerin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini koordine etmek, uygulamalarını değerlendirmek, yüksek öğretim kuruluna ve üniversitelere önerilerde bulunmak,
- Teşkilat ve kadro yönünden ve yüksek öğretim kurulu kararları doğrultusunda üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyaçlarını karşılayacak önlemleri teklif etmek,
- Üniversitelerin tümünü ilgilendiren eğitim ve öğretim, bilimsel araştırma yayım faaliyetleri ile ilgili yönetmelikler hazırlamak veya görüş bildirmek,
- Aynı veya benzer nitelikli fakültelerin üniversitelere veya fakültelele bağlı diğer yüksek öğretim kurumlarının eğitim öğretimine ilişkin ilkeleri ve süreçleri arasında uyum sağlamak

3.6.2.3. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu

Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu, Yüksek Öğretim Kurulu adına üniversitelere bağlı birimleri, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulunduran Yüksek Öğretim Kurulu'na bağlı bir kuruluştur. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu'nun görevleri :

- Yüksek öğretim kurumlarında eğitim - öğretim ve diğer faaliyetlerin bu kanunda belirtilen amaca ve ana ilkelere uygunluğunu yüksek öğretim kurulunca hazırlanacak olan esaslara göre onun adına denetlemek
- Yüksek Öğretim Kurulu Başkanı tarafından 2547 sayılı kanunun 53. maddesine göre (disiplin ve ceza işleri) istenen soruşturmaları yapmak.

- Yüksek Öğretim Kurulu tarafından bu kanuna göre verilecek diğer görevleri yapmak .

Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu, 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun ilgili maddeleri gereğince hazırlanmış bulunan Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu Teşkilat, Görev ve Çalışma Usulleri Yönetmeliği çerçevesinde faaliyet gösterir. İlgili yönetmelikte inceleme ve soruşturmaların nasıl yapılacağı ve ne şekilde uygulanacağı belirtilir.

Denetime konu olan hususlar şunlardır:

- Teşkilat yapısı
- Personel işleri ve personel dağılımı
- Öğrenci işleri(öğrenci sayısı,sınav yönetmeliği,öğrenci disiplin işleri gibi)
- Kütüphane ve dökümantasyon işleri
- Sağlık, Kültür ve spor işleri
- Bütçe işleri
- Eğitim-öğretim durumu
- Araştırma yayın ve diğer bilimsel çalışmalar

Yukarda belirtilen konuları içeren bir denetimin ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı üniversite rektörlüğüne yazılı olarak bildirilir. Denetleme heyeti üyeleri yaptıkları inceleme ve denetleme faaliyetleri sonucunda üniversite yönetimi ile bir toplantı yaparak tespit edilen eksiklikleri, dikkat çeken ve takdir edilen konuları bildirir. Bu konuda bir rapor hazırlanarak üniversitenin eksik bulunan konularda gerekli çalışmaları yapması istenir.

3.6.3. Meslek Örgütleri ve Akreditasyon

Gelişmiş ülkelerin çoğunda, üniversite mezunlarının mesleklerini icra edebilmeleri için öğrenim sonrasında ek bir yüksek öğrenim görme zorunluluğu bulunmaktadır. Bazı meslek gruplarının yine mezuniyet sonrasında mesleklerini icra edebilmeleri için o yüksek öğrenim programlarının ilgili meslek örgütü tarafından akredite edilmiş olma zorunluluğu bulunmaktadır. Örneğin Amerikan Mimarlar Odası, mesleki uygulamaların denetlenmesini sağlamak için eğitim, uygulama ve sınavdan oluşan üçlü bir sistemle mesleki uygulamaya yetkisi vermektedir⁽⁵⁴⁾.

⁽⁵⁴⁾ TÜBA-TÜBİTAK-TTGV-BİLİM-TEKNOLOJİ-Sanayi tartışmaları platformu , Avrupa topluluğunun Bilim-Teknoloji-mühendislik alanlarına ilişkin akreditasyon kurul ve kurum çalışma grubu,Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi alt grubu raporu (Ankara, Şubat 1996) s.76

Türkiye’de çeşitli meslek örgütlerinin odalar veya birlikler olarak var olmasına ve meslek icra etmek için meslek erbabının meslek örgütüne üye olma zorunluluğu bulunmasına rağmen, meslek örgütleri ile üniversiteler arasında programların oluşturulması ve onayı bakımından bir iş birliğinin bulunduğu söylenemez.

Ülkemizde Denizcilik Fakülteleri ve ilgili diğer öğretim kurumu mezunlarının gemide çalışabilmeleri için belgelendirilmeleri 12 ay süreli staj ve diğer koşulları yerine getirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda açılan fakültelerin ve yüksek öğretim kurumlarının diplomaları eşdeğer olmakla birlikte eğitim kalitelerinde eşdeğerlikten söz etmek olanaksızdır. Bu bağlamda meslek icra etmek için kendisine başvurmak zorunluluğu olan odalar ve meslek örgütleri, eğitimde akreditasyonu gerçekleştirebilmek için aktif rol almalı, böylelikle çeşitli üniversite ve fakültelerdeki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin uyumlulaştırılmasına yardımcı olmalıdır.

3.6.4 TS-ISO 9000 Kalite güvence sistemleri

Kaliteli mal ve hizmet üretimine yönelik araştırmalar neticesinde kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla ölçülebilir temellere oturtulmasına paralel olarak bir ürünün kalitesini belli kriterler ile ifade edebilmek amacıyla yapılan çalışamakar sonucunda ISO 9000 kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları 1987 yılında yayımlanmıştır. Kalite güvence sisteminin amacı tüm kuruluşu kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatmak, eşgüdümü sağlamak ve sonuçlarını sürekli izleyerek gereken önlemleri almaktır.

Bu modele uygunluk bir işletme için bir çok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standart da uygun kalite güvencesi sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir. Ayrıca kalite güvencesi bir kalite modeli olarak toplam kalite yönetimi felsefesini tamamlayıcı durumdadır.

Türkiye’de yüksek öğretim kurumlarında, Yüksek Öğretim Kurulu tarafından yapılan akreditasyon çalışmalarının daha çok idari olması, süreçleri göz ardı etmesi, meslek örgütleri ve odalarının eğitim-öğretim sisteminin akreditasyon çalışmalarına katılamaması / katılmaması nedeniyle yüksek öğrenimde kaliteye ve toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için ISO 9000 kalite güvence standartlarının eğitim öğretim kurumlarına uygulanmasına yönelik rehber hazırlanmalı ve standartların eğitim-öğretim süreçlerine çevrimi gerçekleştirilmelidir.

3.6.4.1. Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli (TS ISO- 9002)

Bu standart kalite güvencesi amaçları için kullanılan kalite sistemi ile ilgili üç standarttan biridir. Aşağıda verilen üç standartta yer alan kalite güvencesi modelleri tedarikçinin yeterliliğini göstermesi ve yeterliliğinin dış kuruluşlar tarafından değerlendirilmesi için uygun kalite sistemi şartlarının üç ayrı şeklini belirtmektedir:

- a) TS –ISO 9001 kalite sistemleri – tasarım geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun, tedarikçi tarafından tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- b) TS –ISO 9002 kalite sistemleri – üretim tesis ve serviste kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından üretim, tesis, ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- c) TS –ISO 9003 kalite sistemleri -- son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından sadece son muayene ve deney aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

TS- ISO 9001 ve TS – ISO 9003’de tanımlanan kalite sistem şartlarının, belirlenmiş olan teknik özellikleri tamamlayıcı nitelikte olduğu (alternatif değil) gözönüne alınmalıdır. Bunlar kalite sistemlerinin hangi elemanları kapsamaması gerektiğın belirleyen şartları tanımlar. Ancak bu standartların amacı kalite sistemlerinin aynı olmasını sağlamak değildir. Bu standartlar geneldir ve özel herhangi bir endüstri veya ekonomik sektöre bağımlı değildir. Kalite sisteminin tasarımı ve uygulanması organizasyonunun çeşitli ihtiyaçlarından özel hedeflerinden sunduğu ürünler ve servislerden prosesler ve özel iş deneyimlerinden etkilenir⁽⁵⁵⁾.

Bu standartların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla eğitim sürecinin içeriğinde talep edenler ve arz edenler arasında ulusal ve uluslararası boyutlarda bir iletişim kurabilecektir. Küreselleşme sürecin yaşandığı günümüzde, eğitim faaliyetleri de bu süreç paralelinde küresel yaklaşımlara ihtiyaç gösterilmekte olup, kalite yönetimi ve kalite standartlarının Denizcilik Fakültelerinde uygulanmasıyla çağın gerekleri yerine getirilecektir.

Bu standartların gerekli olduğunda veya bir eğitim organizasyonu için bir kalite sistemi oluşturmak, sürdürmek ve iyileştirmek istendiğinde yararlı olabileceği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Her kurum kendi ihtiyaç, bilgi, deneyim ve kültürüne uygun olarak standartları şekillendirir.

Standart, tüketiciler (öğrenciler) ve öğretim tüketicileri (öğretim üyeleri, öğretmenler) için kaliteli sistem gereklilikleri tanımlar. Eğitim tüketicisi kavramı genelde şunları içerir:

⁽⁵⁵⁾ Kalite Sistemleri-üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli, TSE TS-ISO 9002 (Ankara, Aralık 1994) s.1.

- a) Öğretim üyelerinden veya yüksek öğretim kurumundan öğretim talep eden birey
- b) Öğretim üyelerinden veya yüksek öğretim kurumundan öğretim talep eden şirket
- c) Öğrencilerine eğitimsel yararlar sağlamak için öğretim üyeleriyle veya yüksek öğretim kurumuyla sözleşme yapan ve küçük bir topluluğu ya da bir toplumu bütün olarak temsil eden okul kurulu. (Günümüz koşullarında yasal ve bilimsel alt yapı oluşmamıştır.)

TS – ISO – 9002 Kalite sistemleri – üretim tesis ve serviste kalite güvencesi modeli aşağıdaki konuları içermektedir⁽⁵⁶⁾.

- 1) Kapsam
- 2) Hüküm ifade eden reformlar
- 3) Tarifler
- 4) Kalite sistem şartları
 - 4-1) Yönetim sorumluluğu
 - 4-2) Kalite sistemi
 - 4-3) Sözleşmenin gözden geçirilmesi
 - 4-4) Tasarım kontrolü
 - 4-5) Döküman ve veri kontrolü
 - 4-6) Satın alma
 - 4-7) Müşterinin temin ettiği ürün kontrolü
 - 4-8) Ürün tanımı ve izlenebilirliği
 - 4-9) Proses kontrol
 - 4-10) Muayene ve deney
 - 4-11) Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü
 - 4-12) Muayene ve deney durumu
 - 4-13) Uygun olmayan ürün kontrolü
 - 4-14) Düzeltici ve önleyici faaliyetler
 - 4-15) Taşıma depolama ambalajlama muhafaza ve sevkiyat
 - 4-16) Kalite kayıtlarının kontrolü
 - 4-17) Kuruluş içi kalite tetkikleri

⁽⁵⁶⁾ Kalite Sistemleri-üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli, ... s.2-11.

4-18) Eğitim

4-19) Servis

4-20) İstatistik teknikler

Yukarıdaki maddeler ışığında yüksek öğretimde ISO 9002 modelini oluşturmak için oluşturulacak model şu şekilde olacaktır:

1) KAPSAM

Bu standart, bir sözleşmede gerekli olduğunda veya bir eğitim öğretim organizasyonu kalite sistemi oluşturmak, sürdürmek ve iyileştirmek istendiğinde onlara rehberlik etmesi için kullanıcılar ve eğitim ve öğretim üreticileri için hazırlanmıştır.

Bu standart, tedarikçinin tesis edilmiş bir tasarıma uygun ürün temini konusunda yeterliliğini göstermesi gereken durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

Belirtilen şartlar, üretimden servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yöneliktir.

2) HÜKÜM İFADE EDEN REFERANSLAR.

Aşağıdaki standardın içerdiği şartlar bu standart kurallarını oluşturur. Tüm standartlar revizyona tabi tutulabilirler. Bu sebeple aşağıdaki standardın en son baskının kullanılması teşvik edilmelidir.

(TS 9005 (ISO 8402:1994)- Kalite Sözlüğü)

3) TANIMLAR

3.1. Eğitim alıcıları

Tüketicinin dar anlamda tanımı, eğitimin ve öğretimin sınırlı uygulamalarını içeren bir sözleşmeye göre eğitim talep eden kişidir.

Geniş anlamda tüketici ise ;

- a) Özel yada devlet öğretim organizasyonlarında öğretim olan öğrenciler
- b) Çalışanları ya da yöneticilerine öğretim alan şirketler
- c) Öğrencilerin yararı için toplumun bir temsilcisi olarak çalışan okul kurulu

3.1. Öğrenci Sağlayıcı

Öğretim yönüyle sorumlu organizasyon veya yüksek öğretimde tüketiciye bilgi ve deneyimi kazandıran öğretim üyesi öğretim görevlisi kısaca öğretim elemanıdır.

3.2. Öğretim Ürünü

Değerlendirilen ve daha sonra kredi, sertifika, derece ve diplomalarla belgelendirilen beceri, bilgi, tavır ve tutumları arttıran öğretim uygulamaları sonuçlarıdır.

3.3. Etki değerlendirilmesi

Öğretim sürecinin sonunda öğrencinin öğrendiği bilgi ve becerilerin kalıcı ve etkili olarak uygulandığını belirtmek için yapılan değerlendirme.

4) Kalite sistem şartları

4.1. Yönetim Sorumluluğu

4.1.1. Kalite politikası

Kalite politikası yönetim politikalarına uygun olmalıdır. Bütün çalışanların öğretimin kalitesini etkileyen bir "öğretim sağlayıcı" yönüyle çalışmalarını desteklemelidir. Yönetim politikanın bütün "tamgün " yada "yarı zamanlı " çalışan öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerini destekleyici personel ve alt sözleşmelerce anlaşılmasını uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamalıdır.

Yönetim; kalite politikasını kalite için hedeflerini ve kalite taahhütlerini belirlemeli ve bunları dökümanante etmelidir.

Yönetim; bu politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığından, uygulandığından ve devam ettirildiğinden emin olmalıdır.

4.1.2. Organizasyon

4.1.2.1. Sorumluluk ve Yetki

Öğretim yöneticisi bütün öğretim üyelerinin öğretim görevlilerinin, destekleyici personelin sorumluluklarını ve yetkilerini dökümanlaştırılmalıdır.

Öğretim amaçlarını zamanda yerine getiremeyen ve ihtiyaçları karşılayamayan öğrencilerin tesbiti amacıyla kayıt tutma ve problem çözmek için sorumluluklar ve uygun faaliyetler tanımlanmalıdır.

4.1.2.2. Kaynaklar

Bütün personele öğretimin gelişmesine katkıda bulunması için eğitim ve yetki verilmelidir.

4.1.2.3. Yönetim Temsilcisi

Öğrenci yöneticileri, gerekli standartların belirlenen esaslara göre verilmesini sağlamak için yönetim temsilcisi olarak bir yöneticiyi atamalıdır. Bu temsilci; sorumluluklarının yanı sıra, aşağıdaki yetkilere sahip olmalıdır.

- a) Bu standarda uygun olarak bir kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlamak.
- b) Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesinin esas alınması amacıyla kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek.

Yönetim temsilcisinin sorumluluğu, aynı zamanda öğretim yöneticilerinin Kalite Sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişkileri de içerebilir.

4.1.3. Yönetimin gözden geçirilmesi

Sistem kendisini, müşteri memnuniyetini değerlendirme ölçüleri, değerlendirme sonuçları ve geliştirilen dökümanların periyodik gözden geçirilmesinin zamanlamasını da kapsayacak şekilde en üst düzeyde gözden geçirmelidir. Bütün düzenli faaliyetler var olmalıdır.

4.2. Kalite sistemi

Bir kalite sistemi, öğretimin kalitesini etkileyecek bütün faaliyetlerin kontrolü olarak tanımlanmalıdır ve dökümanite edilmelidir. Kalite sistem dökümanları şunları içermelidir:

- a) Kalite planlarının hazırlanması
- b) Öğretim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi
- c) Öğretim tasarımı
- d) Öğretimin geliştirilmesi
- e) İstenilen kaliteyi gerçekleştirmek için gerekli olabilecek tüm kontrollerin, proseslerin, teçhizat, sabit donanımlar, kaynaklar, kütüphaneler, atölyeler, laboratuvarlar ve bunların niteliklerin belirlenmesi ve sağlanması

4.3. Sözleşmenin gözden geçirilmesi

Öğretim paketini bir bütün olarak gözden geçirmek açısından, sözleşmeler için bireysel olarak kayıtlı öğrencilerden müşterilere ve öğretim sağlayıcılara uzanan bağlarda bütün aktiviteleri kapsayan sözleşme görüşmesi için dökümanlaşmış usuller olmalıdır. Öğretimi verenler hangi eğitimi vereceğini, öğrencilere ne seçildiğinin, diplomaların derece veya sertifikaların verileceğini kaydetme ihtiyacındadır. Bu sözleşme gerçekte yazılı veya sözlü olarak öğretim bölümlerinde hadiseleri vurgular. Bunun için öngörülen kadamede ve yıllık olarak gerekliliklerini sağlamak için gözden geçirilmesi uygun olacaktır. Önerilerde karşılaşılan farklılıklar çözülmelidir. Sözleşmede yapılacak değişikliklerin kanıtları yer almalı, müşteri ve eğitim sağlayıcıları arasında karşılıklı olarak anlaşılmalıdır.

4.3.1. Sözleşmede değişiklik

Öğretim sağlayıcıları sözleşmede değişikliğin nasıl yapılacağı ve kendi organizasyonunun ilgili fonksiyonlarına nasıl doğru olarak aktarılacağını belirlemelidir.

4.3.2. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ait kayıtlar muhafaza edilmelidir.

4.4. Tasarım kontrolü

Tasarım kontrolü TS ISO 9001'de yer almaktadır. Uygulamayı planladığımız sistem TS ISO 9002 olmasına karşın, burada gelecekte uygulanabilme şansını değerlendirerek bu maddenin kapsamı anlatılacaktır.

4.4.1. Genel

Öğretim yöneticileri belirtilen şartların yerine getirilmesini sağlamak amacıyla öğretim ürünü tasarımını kontrol etmek ve doğrulamak için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.4.2. Tasarım ve geliştirme planlaması

Öğretim yöneticilerinin her bir tasarım ve geliştirme faaliyetleri için planlar hazırlanmıştır. Planlar ilgili faaliyetleri tanımlamalı veya atıfta bulunmalı ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için sorumlulukları belirlemelidir.

4.4.3. Tasarım girdileri

Tasarımcılar için eğitim isteyenlere ihtiyaçlarını eğitimin genel amaçlarını standartları hedef nüfusun genel karakteristiklerini ve olası kalite başarısızlıklarını (bunları düzeltilmek veya engellemek için eğitim tasarlanmalı) içeren bir analiz raporu hazırlanmalıdır. Bu raporda şu bilgiler olmalıdır:

- a) Öğretimin çözmek için tasarımı olduğu performans problemlerini ifade etme.
- b) Bütün tüketicileri ve hedef öğrenci grubunu tanımlama
- c) Öğretimin engel olacağı potansiyel kalite başarısızlıklarını ifade etme
- d) Sözleşmede öğretimde veya öğretim programında belirtilmemiş olsa bile gözlenecek bütün ilgili güvenlik ve sosyal düzenlemeleri ifade etme.

4.4.5. Tasarım çıktıları

Tasarım çıktıları, tasarım girdi şartlarına göre geçerli ve doğrulanabilir olacak şekilde açıklanmalı ve dökümanite edilmelidir.

4.4.6. Tasarımın gözden geçirilmesi

Tasarımın uygun aşamalarında tasarım sonuçlarının mevzuata uygun dökümanite edilmiş gözden geçirme işlemlerini planlanmalı ve yürütülmelidir.

4.4.7. Tasarım değişiklikleri

Bütün tasarım değişiklikleri ve tadilleri uygulamadan önce yetkili personel tarafından tanımlanmalı, dökümanite edilmeli, gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

4.5. Döküman kontrolü

4.5.1. Genel

Öğretim yöneticisi bu standartta yer alan şartlarla ilgili standartların tüm verilerini ve dökümanların kontrolü için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.5.1. Döküman onaylama ve kullanım

Dökümanlar ve verileri yayınlamadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Döküman kontrol usulleri, bu standartları yerine getirebilmesi amacıyla ilgili formların, el notlarının ve verilerin kullanımı, bütün öğretim üyelerine anlatılmalıdır. Geçersiz ve / veya yürürlükten kalkandökümanların kullanılmasını önlemek için dökümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren ana liste veya eşdeğer döküman kontrol prosedürü oluşturmalı ve kullanıma hazır bulundurulmalıdır.

Bu kontrol :

- a) Kalite sisteminin etkili olarak uygulanması için gereken faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde ilgili dökümanların yürürlükteki baskılarının bulunduğundan.

b) Geçersiz ve/veya yürürlükten kaldırılan dökümanların dağıtıldıkları veya kullanıldıkları tüm noktalarda hemen kaldırıldıktan veya işlenmeyerek kullanılmamasına karşı güvencenin oluşturulduğundan.

c) Bilgi korunması ve/veya yasal amaçlar için tutulan, yürürlükten kalkan herhangi bir dökümanın uygun bir şekilde tanımlandığından emin olunmasını sağlamalıdır.

4.5.2. Döküman ve veri değişiklikleri

Dahili dökümanların değişim ve kontrolü ve harici bir dökümanın güncelleştirilmesi yönüyle açıklayıcı usuller dökümanı oluşturmalıdır.

4.6. Satın alma

4.6.1. Öğretim satın alma

Öğretimsel oluşumda öğretim yardımcılarında olduğu gibi akademik ve teknik personel, seçilen usullere göre kiralanır ve bu usuller iş tanımlarını ve niteliklerini içerecek şekilde kalite sisteminde kapsamalıdır.

Kitapların, öğretim için materyallerin, kütüphanelerin, bilgisayar yazılımlarının, bilgisayarların, ders notlarının ve diğer destekleyici materyallerin satın alınmasını kapsamalıdır. Prosedürler, kaynakların nasıl seçileceğini ve kimin seçeceğini kapsamalıdır. Eğitim alıcısıyla sözleşmenin bir bölümünde öğretimsel ihtiyaçlar, barınma ve beslenme ihtiyaçlarının karşılanması da yer almalıdır.

4.6.2. Alt sözleşmenin (taşeronların) değerlendirilmesi

Alt sözleşmecinin ve takip eden ürünlerinin seçimi, hizmetlerinin, becerilerinin, kalite sistemlerinin değerlendirilmesi üçüncü bölüm sertifikası (şirket dışından) nitelikli bir kuruluş tarafından yapılır veya eğitim sağlayıcı tarafından değerlendirilmesi daha önceki deneyime dayalı olarak yapılabilir. Hangi yöntem seçilirse seçilsin, alt sözleşmenin onaylanmasından sonra kayıpların ve sürekli performansın izlenmesi için bir sistem olmalıdır.

4.6.3. Bilgi satın alma

Bilgi (basılı veya dijital ortamda hazırlanmış döküman) satın alma, açıklıkla ürün siparişini içermelidir. Dökümanda aranması gereken maddeler şunlar olmalıdır:

- a) Tip, sınıf, stil, derece veya diğer hassas tanımlar,
- b) İsim (başlık) ya da diğer olumlu tanımlamalar, çizimler, işlem gereklilikler,
- c) İsim (başlık), sayı, türüne uygulanacak kalite sistem standartlarının uygunluğu,

d)Sağlayıcılar serbest olmak için öncelikle belirlenen uygun gereklilikler yönüyle satın alma dökümanlarını, gözden geçirerek onaylamalıdır.

4.6.4. Satın alınan ürünün onaylanması

Eğitim alıcısı, eğitim verilmesi imkanlarının uygun olabilirliği, akademik ve teknik personelin uygunluğu ve şartların onaylanması için bilgilendirilmelidir.

4.7. Müşterinin temin ettiği ürün kontrolü

Bu test kitaplarını, çalışma kitaplarını, olay çalışmalarını, özel eğitim araçlarını, bilgisayar yazılımı, sanatsal sunuları veya çalışanlar için şirketlerin satın aldığı öğretim maddelerini kapsar. Öğretim sağlayıcısı diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması depolanması ve bakımından kontrolü amacıyla dökümante temin edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir.

4.8. Ürün tanımlanması ve izlenebilirliği

Uygun olduğu takdirde (masraflar göz önünde tutulmalıdır) öğretim sağlayıcısı öğretim alıcılarla ilgili tüm kayıtları tutmalıdır. İzlenebilirlik çok masraflıdır ve yalnızca sözleşmenin bir bölümü olduğu sürece gereklidir. Devam kayıtları ve transkriptler her öğrenciye ne tür bir eğitim verildiğini tanımlamak için kullanılabilir. Diğer bilgiler ulaşımı mümkün hale getirmelidir. Bunlar ;

- a) Öğrenci kayıtları
- b) Ders çizelgeleri
- c) Sınıf çalışma planı
- d) Test kitapları ve ekleri
- e) Öğretim üyeleri
- f) Öğretim materyalleri

Olarak sıralanabilir.

4.9. Süreç(proses) kontrol

Süreçler beceri, bilgi ve tutumların düzenli bir şekilde arttırımını mümkün kılacak şekilde gerçekleştirilir. Öğretim spesifikasyonları içinde bu öğretim sürecinin sonuçlanmasını sağlamak için uygun kontrol yöntemleri oluşturulur. Değişim gerçekleştiği takdirde değişim belgeleştirilir ve öğretim değerlendirilir. Ana

süreçler, ihtiyaç değerlendirilmesi, tasarım geliştirme, uygulama ve sonuçların ölçümüdür.

4.9.1. Özel işlemler / laboratuvar sınıfları

Örneğin bilgisayar ya da İngilizce gibi sınıflardaki işlemlerde öğrencilerin daha iyi öğretim görebilmeleri için öğretim materyallerinin mevcut olması gerekmektedir. Bu tür özel işlemlerin ve öğretimin spesifikasyonlarının karşılanmasını garanti etmek için bunlara sözleşmede yer verilmesi ve sık sık kontrol edilmesi gerekmektedir.

4.9.2. Öğretim plan ve kaynaklarını kullanarak öğretim uygulaması

4.9.2.1. Plan / ders planı ve notları

Öğretimde kullanılacak materyaller ve stratejiler, değerlendirme stratejileri, öğretim stratejileri ve öğretimde kullanılmak üzere seçilen bütün materyallerin rolünü açıklayan bir öğretimsel plan hazırlanmalıdır. Planlarla sonuçlar değerlendirilmeli, örtüşmüyorsa nedeni bulunup ilgili konuda çalışma yapılmalıdır.

4.9.2.2. Öğretim birim planı / Ders planı

Öğretim süresince öğretim üyesinin ve öğrencinin rolünün ve faaliyetlerinin az seviyede ne olduğunu açıklayan bir ders planı, herhangi bir öğretim ünitesi için geliştirilir. Öğretim üyesi yönetimindeki bir öğretimde bu döküman, bir öğretim üyesi rehberidir. Öğretimin öğrencinin kendi yönetiminde olduğu bir yerde ise (bilgisayar, video vb.) öğretimin akışını, düzenini açıklayacak şekilde yer almalıdır. Plan aynı zamanda dersin değerlendirilmesini, dersin gelişimini, geri besleme için gerçek zamanı ve öğrenci gelişimini, hem de düzeltici faaliyetleri göstermelidir.

4.9.2.3. Öğrenci değerlendirilmesi ve öğretimin yeniden yapılanması

Bir öğretim kaydı değerlendirmede öğrenci başarısını ifade eder. Kayıt, aynı zamanda öğrencinin ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşıp-ulaşmadığını, ilave öğretim yapıldığını ve sonunda başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşamadığı gösterecektir.

4.9.2.4. Öğretim Revizyonu

Bir öğretimin gözden geçirilme süreci, bir dersin her aşamasında kullanılır. İlgili dökümanı kimin gözden geçirmeye katıldığını, dersin revizyonundan kimin sorumlu olduğunu, öğrenciden kimin sorumlu olduğunu, kimin gerekli performans seviyesine çıkamadığını gösterir. Öğretimin gözden geçirilmesi ölçütleri şu bigileri içermelidir:

- a) Arzu edilen öğretim sonuçlarını öğrenemeyen öğrencileri,
- b) Alan uzmanının içerik ve yapılan öğretimde gerekli değişikliklerle ilgili yorumları,
- c) Öğretimde beceri öğretimi yönüyle gerekli bir değişikliğin kanıtları,
- d) Öğrencinin kullandığı ders materyallerinin derse uygunluğuna dair eğitim gözden geçirilmesinin yorumları.

4.9.2.5. Öğretim etkisini değerlendirme / öğrencinin izlenmesi

İzleme çalışmaları, öğretimin başlangıçta tanımlanan ihtiyaçları karşılayıp-karşılamadığını belirlemek için periyodik olarak yürütülür. Bu çalışmalar, öğretimin gözden geçirilmesine yardımcı olur.

4.9.2.6. Öğretim elemanı değerlendirmesi

Öğretim süreçlerinde personel sorumlulukları, öğretim verebilme ve belirtildiği gibi konularda komple bir eğitimi geliştirmek için öğretim elemanlarının yeterliliklerine uygun seviyede detaylı döküman oluşturulmalıdır. Bunun kanıtları, gözlem raporları, formal akademik eğitim ve/veya daha önceki öğretim deneyimlerini içerir.

4.10. Denetleme ve test etme / sınavlar

4.10.1. Denetimin ve test etmenin alınması / giriş veya tanıma sınavları

Bu, giriş gereklilikleriyle öğrenci geliri karşılaştırılmasının dikkate alınmasını içerir. Bu ihtiyaçlar daha sonra eğitim yapısını ve içeriğini şekillendirmek için kullanılır. Bu aynı zamanda öğretimde kullanılan yeni ekipmanları, sunulan hizmetleri, video bantlarını, bilgisayara dayalı eğitimi, tepe gözleri ve diğer materyallerin denetimini de gerektirir.

4.10.2. Süreç içinde kontrol / eğitim alanında yapılan biçimlendirici değerlendirme

Bu, plana uygunluğunu garanti etmek için öğretim sırasında sürdürülecek kontrol ve sınavları kapsar. Öğrenci performans profilini, personel kayıtlarının değerlendirilmesini, yazılı ders değerlendirilmesini ve final sınavlarını içerebilir.

4.10.3. Son denetim ve Test etme / Öğretimin sonunda yapılan değerlendirme.

Bu, bütün öğretimler için öğretimin etkinliğini ve / veya öğrenci performansını değerlendirmek için verilen her hangi bir değerlendirme testi veya sınavı kapsar. Değerlendirme yöntemleri öğretim spesifikasyonlarına veya öğretim

programına dayandırılmalıdır. Kullanılan usuller, öğrencilerin bütün öğretim gereklerini yerine getirinceye kadar sertifika verilmemesini garanti etmelidir.

Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme, unutilan veya doğru olmayan öğretimi belirler. Öğretim sağlayıcılar, unutilan veya doğru olmayan öğretimi ek maliyet gerektirmeksizin öğretim alıcılarına ek bir öğretim olarak vermelidir.

4.10.4. Denetim ve test kayıtları / Transkript

Burada bütün sınavların ve değerlendirmelerin tamamlandığının dökümanları yer alır. Bu kayıtların yeterince uzun bir süre saklanması gerekir.

4.11. Denetim, ölçme ve test ekipmanı

Denetim, eğitim ve öğretimin ilgili kurumlarında şimdi veya gelecekte farklı bir öğretim sağlayıcısı tarafından diploma derecesinin veya kazanılan sertifikanın uygun değerlendirilmesini garanti etmek için kredilendirme kurumlarınca kullanılan değerlendirme ölçütleriyle değerlendirilmesidir. Bu diploma veya sertifikanın uluslararası düzeyde geçerliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

4.12. Denetim ve test durumu (muayene ve deney durumu)

Çoğu durumda bu paragraf gerekleri, öğrenci kayıtlarının uygun dökümantasyonu olur.

4.13. Doğrulanmayan ürünlerin veya hizmetlerin kontrolü / farklılık kayıtları

Doğrulanmama anlatılmaktadır. Öğretim yönüyle yalnızca öğretim spesifikasyonlarıyla öğretim üyeleriyle öğrenci performanslarıyla malzemelerle ve satın alınan hizmetle sınırlı değildir.

4.13.1. Doğrulanmamanın gözden geçirimi ve düzeltme / akademik veya yönetsel faaliyetler.

Düzeltilme, herhangi bir uygunsuzluğun sonucu olarak alınan bir tedbirdir. Öğrenci veya öğretim özellikleri, öğretim destekleyici materyalleri veya dikkate alınacak takımlara dayalı olarak çeşitli şekillerde yorumlanma ihtiyacında olan standartlarda dört işlem oluşturur. Uygunsuzluğun düzeltilmesi örnekleri şunlar kapsar:

- İlave öğretim sağlama ve yeri bir teste izin verme
- Öğretim üyesinin yönlendirilmesinde devam etmesine izin verme
- Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma
- Programdan ayrılmasını ya da yeniden olmasını önerme

4.14. Düzeltme faaliyetleri

Sistemler, eğitim talep edenlerin şikayetini, öğrenci eleştirisini, kalite denetiminin sonuçlarını, kalma ve başarı oranlarını ortaya koyarlar.

Tasarım geliştirme ve verilen öğretim içinde düzeltici faaliyetleri izleme yönüyle ve çözümlerin etkili ve problemin esasıyla olmasını sağlamak için bir sistem olmalıdır. Bir çok durumda düzeltme tedbirleri alınmadan önce problemi oluşturan nedenleri tanımlamak için değerlendirme tasarımlanmalıdır.

Öğretim yöneticileri düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.14.1 Düzeltici faaliyetler

Düzeltici faaliyetler için prosedürler.

- Öğretim alıcıları ve öğretim uygunsuzlukları ile ilgili raporların etkin bir şekilde ele alınması
 - Kalite sistemi ve öğretim ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi.
 - Uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespitlerinin yapılması
 - Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması ,
- hususlarını içermelidir.

4.14.2. Önleyici Faaliyetler.

Önleyici faaliyetler için prosedürler.

- Uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tesbit etmek analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla öğretim kalitesini etkileyen işlemler ve spesifikasyonlar, standart dışı izinler, tetkik sonuçları, kalite kayıtları, servis raporları ve öğretim alıcıları şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması.
- Önleyici faaliyet gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımların tespitini.
- Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunun etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması
- Yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını içermelidir.

4.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat.

Verilen metodu, öğrencilere ne tür materyallerin sunulduğunu, temin edilmesi gerekli donanımı (video bantları, vb.) kapsayacak standartlarda, bu elementlerin bazı sınırlı uygulamaları olabilir. Fakat TS-ISO 9002'nin 4.15.2, 4.15.3, 4.15.4 ve 4.15.5 burada dikkate alınmaz.

4.16. Kalite Kayıtları

Öğretim sağlayıcısı, kalite kayıtlarının tamamlanması, toplanması, tasnifi, ulaştırılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Buna ek olarak aşağıdaki kayıtlar kalite sisteminin parçalarıdır:

- a) Yönetimin gözden geçirimi
- b) Sözleşmenin gözden geçirimi
- c) İhtiyaç değerlendirme raporu
- d) Tasarım raporu
- e) Rapor ve çeklist geliştirilmesi
- f) Öğretim planı
- g) Öğretim ve destekleyici malzemeler
- h) Öğretim kayıtları
- i) Öğrenci performans kayıtları ve öğretimin gözden geçirilmesi
- j) Tamamlama kayıtları (sertifikalar,diplomalar, vb.)
- k) Kabul edilebilir alt sözleşmeciler
- l) Kayıplar zarar veya eğitim talep edene sunulan ürünlerin uygun kullanılmaması
- m) Şikayetler
- n) İç kalite denetimi
- o) Araştırmalar

4.17. Kuruluş içi kalite tetkikleri

Öğretim sağlayıcısı, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve ilgili sonuçların planlanan düzenlemelere uygunluğunu doğrulamalı ve kalite sisteminin etkinliğini tayin için kuruluş içi kalite tetkiklerinin planlanması ve yerine getirilmesi ile ilgili dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Kuruluş içi kalite tetkikleri, tetkik edilecek faaliyetlerin durumu ve önemi esas alınmak suretiyle programlanmalı ve tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan tarafsız personel tarafından yapılmalıdır.

Sonuçlar kayıt edilmeli ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulmalıdır. Bu alandan sorumlu yönetici personel, tetkik sonucunda bulunan eksikler ile ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında uygulamalıdır.

Düzeltilici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği, takip tetkikleri ile doğrulanmalı ve kayıt edilmelidir.

4.18. Eğitim

Eğitim talep edenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaları için nitelikli eğitim veren personel ihtiyacının karşılanması gereklidir. Öğretim elemanlarının sahip olmuş oldukları akademik ünvanlar, mesleki istihdam geçmişleri, özel dersleri veya sertifikaları, hizmetçi eğitimleri ve yazılı belgeler öğretim kalite kayıtlarının bir bölümüdür. Bu kayıtlar, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve öğretim üyeleri ve personel için gerekli olan hizmet içi eğitim sağlanmalıdır.

Hizmet kalitesinin zayıflamaması için öğretim elemanlarının görevleri en az denetimle denetlenmelidir. Kayıtlar, eğitim ihtiyacının periyodik olarak gözden geçirilmesini sağlamalıdır.

4.19. Hizmet verme (servis)

Eğer bir sözleşme anlaşması program çalışmalarının tamamlanmasından sonra öğrencilerin sürekli desteklenmesini gerektiriyorsa eğitim vericiler, bu gibi bir desteğin nasıl verileceğini ve izleneceğini belirtmelidirler.

4.20. İstatistik Teknikleri

İstatistiksel teknikler, toplam kalite yönetimi sisteminin tamamında uygulanır. Performans göstergeleri, ayrılma oranları, başarı kayıtları, eğitim talep edenlerin memnuniyetleri gibi ölçümler istatistiksel analizler yoluyla toplam kalite yönetimi sistemini destekleyecektir.

Öğretim süreçlerinin daima kitlesel karakteristikleri olduğu gibi, sayısal karakteristikleri de vardır. Bunlar sağlanan eğitimsel ürünlerin kalite profili için birlikte kullanılır.

Sayısal öğretimin karakteristikleri şunları içerir: Öğretim süresi, bekleme süresi, öğrenci performansı, ayrılma oranları, maliyet, ders geçiş oranları, kitap sayısı, öğretim destek kayıtları, vb.

İstatistiksel yöntemlerle elde edilen veriler işlenerek daha iyi bir kalite sisteminin oluşturulmasına da yardımcı olurlar. Bu yardım düzeltici ve önleyici faaliyetlerle sisteme geri dönüş şeklinde gerçekleştirilir.

BÖLÜM II

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Modern üretim ve yönetim biçimleriyle birlikte toplumda yaşanan değişimler modern eğitim anlayışının gelişmesine, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü taleplerinin artmasına sebep olmuştur. Bu nedenle evrensel değerlere açık bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanılabilen bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak kaliteyi kendisine amaç edinmiş yüksek düzeyde eğitim öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden üniversiteler sayesinde olabilir.

Üniversitelerin temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Üniversiteler bu amacı gerçekleştirirken, çevresindeki formel ve informal örgütlerden etkilenir. Ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkiledikleri gibi, üniversiteler de ülkenin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerine etkide bulunmaktadır. Eğitim ürünü insan olduğu için toplumun bütün kesimleri bu ürüne karşı duyarlıdır. Çünkü eğitimin ürünü olan insan, toplumdaki birçok örgütün iç gücü kaynağını oluşturur.

Eğitimde kaliteyi üretilen eğitim hizmetinin toplumun beklentilerine uygunluğu veya toplumun beklentilerine karşılama derecesi olarak tanımlayabiliriz⁽¹⁾. Ancak eğitimde kalite gerçekleştirilirken toplumun isteklerini ve beklentilerini karşılamak için eğitim ürünü konumundaki insanın sahip olması gereken normları belirleme gücü vardır. Toplumun tüm kesimlerinin beklenti ve isteklerini yansıtan eğitim normları tespit edilse bile eğitim ürününün mezun olduktan sonra hangilerinin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğunu belirlemek güçtür. Öğretilmiş olan ölçülse bile, öğretilmiş olanın gerçek yaşamla ilişkisini ölçmek daha güçtür.

Üniversiteler kalkınma için gerekli olan yeni değerleri ve kültürel öğeleri öğrencilerine aktararak toplumun beklentilerini karşılayacak derecede toplumu değişim bilincine hazırlamaya çalışır. Üniversite kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Şüphesiz her örgütün bir kültürü olduğu gibi, eğitim kurumlarının da kendine özgü bir iklimi ve kültürü vardır. Üniversitenin girdisi olan öğrenci, toplumundan aldığı kültürle gelir ve üniversitenin kendisine özgü kültürü içerisinde yoğurularak tekrar topluma girer. Yüksek Öğretim Kurumunun örgütsel kültürü üniversite ortamında yaygın olan değerleri, normları, inançları, gelenekleri ve töreleri oluşturur. Bir yüksek öğretim kurumunda kalite bilinci önemli bir değer olarak görülür ve kültürün içerisine empoze edilebilirse yöneticiler, çalışanlar ve öğrenciler kaliteyi bir yaşam biçimi haline getireceklerdir⁽²⁾. Eğitim örgütlerinin

⁽¹⁾ Vehbi ÇELİK , *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite*, 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite . Özgeçmişler ve Tebliğler,(8-9 Kasım 1995 İstanbul) Tüsiad-Kalder yayını cilt2, s.349

⁽²⁾ Vehbi ÇELİK : age., s.348



sahip olduğu örgütsel kültür ne denli güçlü ise, yetiştirdikleri insan gücünün kalitesi de o denli yüksek olacaktır.

Gelişmiş toplumların bilgi toplumu adı verilen yeni bir yapılanmaya doğru gittiği yüzyılın son günlerinde eğitim sistemleri, bu kez daha önce olduğunun tersine toplumsal değişime cevap vermekte gecikmişlerdir. Yaşanan sorunların en önemli nedenlerinden birinin eğitim sistemlerinin yaşadığı isteksizlikler ya da var olan koruma kolaycılığına kaçmaları olduğu söylenebilir. Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan toplam kalite kavramının eğitim sistemlerinde başarılarıyla uygulandığında örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır⁽³⁾.

Günümüzde kalite sağlamanın esası kalitesizliğin önlenmesi olup, hataları oluştuktan sonra bunların tesbit edilmesi ve giderilmesi yerine hata önleyici şekilde kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece kaliteden herkesin sorumlu olduğu "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, o örgütün bütün bölümlerinin bütün elemanlarının olduğudur. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında müşteri tatmini ön plandadır. Bu sistemin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde iş görenleri iyi motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve beceri düzeyini yükseltici eğitim vermek gibi insan faktörünü geliştirme yöntemleri yatmaktadır. Kalitenin artırılmasında kritik öge insan olduğuna göre, insanın çalıştığı örgütün kültürü kaliteyi temelden etkilemektedir.

Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim/hizmet sunumuna odaklanan TKY yaklaşımının endüstriyel ürün kalitesinin iyileştirilmesinden elde edilen başarılı sonuçlar uygulama prensiplerinin sağlık eğitim ve diğer hizmet sektörlerinde yayılmasında etkili olmuştur. TKY'nin başlıca prensipleri ise şunlardır⁽⁴⁾:

- Müşteriye (bir ihtiyacın çözümlenmesi için başvuruda bulunan kimse, toplum, kurum vb.) odaklanarak ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmeyi hedeflemek,
- Aynı amaç ve değerler dönük bir kültür yapısı içerisinde takım halinde çalışmak,
- Süreç iyileştirme çalışmalarında istatistiki kalite araçlarını kullanmak,

⁽³⁾ Deniz TAŞÇI : *Toplam Kalite Yönetimi ve eğitimde uygulanabilirliği*. 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite .Özgeçmişler ve tebliğ 8-9 kasım 1995 İstanbul Tüsiad-Kalder yayını cilt 2 s.255

⁽⁴⁾ Mithat ÇORUH : *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları 1997 s.1

- Üretilen bilgileri sistemin iyileştirilmesi için alınan kararlarda destek olarak kullanmak,
- Tasarım ve uygulamalarda sıfır hatalı üretim/hizmet sunumunu amaçlamak.

Eğitim sistemlerini “TKY” anlayışı içinde organize etmede atılacak ilk adım eğitim ihtiyacını doğru olarak belirlemek olacaktır. Bu belirlemenin zorunlu eğitim kademesinde toplumun bütün kesimlerini, diğer kademelerde ise ilgili kesimlerin doğrudan katılımını sağlayacak bir yapılanma içerisinde olması gerekir. Mevcut eğitim sistemi eleyici, bireyi sistem dışına iten, başarıdan çok başarısızlığı ölçmeye yönelik bir görünüm vermektedir. Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan bir yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kalite verimliliğini gözetilen bir yapıda olmak üzere yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Kısacası, eğitimin örgütünün bütün taraflarının ekip anlayışı içinde, eğitim hedeflerine ulaşmada eğitim/öğretim süreçlerinin kalite ve verimlilik esasına göre düzenlemede işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

1. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMA SEBEPLERİ

20. yüzyılın son çeyreğinde gerçekleşen teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler yeni bir çağa geçişi hızlandırmıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönemde bilgiyi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve en hızlı bir biçimde ulaşmak ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunu oluşturan en önemli etken ise eğitim ve eğitim sistemleri olmuştur. Eğitim sistemleri kendi toplumlarının gelecekleri için gerekli olan değerleri ve evrensel değerleri yeni kuşaklara aktaran kurumlar olarak bilgiyi üreten-öğreten, yorumlayan ve topluma sunan örgütlerdir. Bu örgütler içerisinde yer alan üniversiteler ise toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için büyük ve önemli bir yere sahiptir.

Tüm gelişmeler dikkate alındığında ülkemizde liseyi bitiren tüm gençlerin en büyük amacı, üniversite mezunu olabilmektir. İyi bir eğitim almanın yanında, bir üniversite diplomasına sahip olmanın gelecek yaşantılarında sağlayacağı avantajları düşünen gençler, ne pahasına olursa olsun bir üniversite eğitimi alma çabası içerisinde olduklarıdır.

Liselerdeki klasik eğitim sisteminden, varolan arkadaş ve aile çevresinden, memleketlerinden, gelenek ve göreneklerinden ayrılarak üniversite çevresine giren gençlerin gerçekten beklediklerine uygun bir eğitim sistemi ile karşılaşp karşılaşmadıkları ise tartışma konusudur.

1998 yılında öğrenci yerleştirme sınavına 1359579 aday başvurmuştur. Bu adayların 476698'i (%35.1'i) son dönem mezun olan lise öğrencileridir. Diğer adayların %47.3'ü daha önce sınava girip kazanamayanlardan, %20.9'u ise daha önceki yıllarda bir yüksek öğretim programına yerleştirildiği halde girdikleri üniversite programından memnun olmayan öğrencilerden oluşmaktadır. Yüksek

öğrenim sistemi üzerinde oluşan demografik baskının temel nedeni, genel lise mezunlarının herhangi bir yüksek öğrenim kurumuna giremedikleri takdirde geçimlerini sağlayabilecek bilgi ve beceriden büyük ölçüde yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır. Ülkemiz iş dünyasında işe yeni girenler için düzenlenen iş eğitim programları yaygın olmadığı gibi, genel lise mezunlarımız da eğitimleri itibarı ile bu tür programlara hazır değildirler⁽⁵⁾.

Yüksek Öğrenim Kurumunun 1997 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre üniversite öğrencilerinin %24'ü halen öğrenim gördükleri programdan memnun olmadıklarını bildirmişlerdir. Bu araştırmada ilginç bir bulgu da öğrenim gördüğü alanda çalışmak istemeyenlerin %63'ünün kaydoldukları programdan memnun olmamalarıdır⁽⁶⁾.

Araştırma sonucunda üniversiteye girenlerin de, girmek isteyip giremeyenlerin de yüksek öğretim sisteminden şikayetçi oldukları gözlenmektedir. Bir yandan yüksek öğretime talep sürerken, diğer yandan mezunların işsizlik oranları yükselmektedir. Talebin nedeni olarak bireylerin iş talep eden diğer bireylerden daha fazla tercih edilebilir duruma gelebilme umududur. Eğitim sisteminde yüksek öğretim talebinin nicel olarak karşılamaya yönelik alınan tedbirler istihdam problemine katkı sağlamayacaktır. Yüksek öğretimde öğrenci taleplerini karşılayabilmek için öncelikle eğitim niteliğinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu da kaliteli bir eğitim süreci ile müşteriye yönelmiş bir bakış açısıyla Toplam Kalite Yöntemiyle gerçekleştirilebilir.

Yüksek öğretim sistemimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulama zorunluluğunun ikinci nedeni günümüzdeki globalleşme ve bölgesel entegrasyonlar sonucunda ortak bir iş gücü pazarı meydana gelmektir. Özellikle Avrupa Ekonomi Topluluğu ortak bir Avrupa yaratma çerçevesinde Avrupa yüksek öğretim kurumlarının yakınlaşmasını ve akreditasyonunu sağlamaya çalışmakta, alınan diplomaların tüm Avrupa'da tanınır hale gelmesini amaçlamaktadır.

Özellikle ERASMUS projesi ile 2000'li yıllardan itibaren Avrupa Birliği yüksek öğretim öğrencilerinin %25'inin en fazla 1 akademik yıl topluluk içindeki bir başka ülkede eğitilmesi ön görülmekte ve yüksek öğretim kalitesinin Avrupa Birliği ülkeleri arasında standart haline gelmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu projeye hedeflenen beklentileri ise şu şekilde sıralayabiliriz⁽⁷⁾.

- Kalite için gerekli olan değerleri ve kültürel değerleri öğrencilere aktararak toplumun beklentilerini karşılamayı hedefleyen üniversitelerin, bilgi toplumu gereklerini yerine getirecek yapılanmaları üstlenerek bünyesinde oluşturacağı Toplam Kalite Yönetimi örnekleriyle toplumun tüm kesimlere öncülük etmesi,

⁽⁵⁾ Türk Yüksek Öğretim Kurumu'nun Bugünkü Durumu, Yüksek Öğretim Kurulu Yayını, s.10

⁽⁶⁾ <http://www.yok.gov.tr/ailegelistirirna.html>

⁽⁷⁾ Hüseyin Korkut : Üniversite'de Kalite Ne Durumda, Anne İdaresi Dergisi 30/2 Haziran 1997 TODAİE s.61

- Mal ve hizmetler için kalite düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel kuruluşların önemli bir işlevidir. Kar amacı güden örgütlerde kalite, müşterinin rakipler arasında seçim yapmasında, dolayısıyla karlılık üzerinde etkindir. Kar amacı gütmeyen eğitim kuruluşları ise siyasal (partiler), ekonomik ve sosyal (sendika, dernek, vakıf, vb.) baskı gruplarının etkisiyle kaliteye yönelmek zorundadırlar. Baskı gruplarını oluşturan bireylerin üniversite öğrencisi/ mezunu olduğunu düşünürsek bir döngü kurulacak ve daha iyiye ulaşılmaya çalışılacaktır.

Türkiye Yüksek Öğretim finansmanını büyük ölçüde bütçe gelirleriyle karşılamaktadır. 1998 yılı için kişi başına yapılan yüksek öğretim yatırımının 2000 dolar civarında olduğu ülkemiz, OECD ülkelerinin hayali gerisinde olmasına rağmen eğitim ayrılan payın uzun süre yükselebileceği ya da yeni finansman yöntemleri geliştirilmeden yükselebileceğini düşünmek iyimser olacaktır. Bu nedendir ki mevcut olan kıt kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha fazlasını devletten beklemek yerine daha fazlasını üretmek, kaliteye ulaşmak zorunluluğu vardır. Bu amaçla yüksek öğretim sistemine dahil olan öğrencinin gelişimi için gerekli olan süreç, iyileştirmelerinin yapılarak başarısızlık nedeni ile sınıfta kalan ya da sistem dışına itilerek atıl duruma geçen gençlerin sorunları oluşmadan önce çözüm tedbirleri alınarak, yeniden değerlendirme maliyetlerinin azaltılması, mevcut başarılı öğrencilerin ise daha iyiye gitmelerinin sağlanması olmalıdır.

Yüksek öğretim kurumu hizmetlerinin ürünü olan gençleri istihdam eden sistem örgütleri ile temasa geçilerek karşılıklı beklenti ve ihtiyaçlara yönelik çalışmalar yapılması, bu amaçla mevcut kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yüksek öğrenimden beklentisi olan diğer bir grup ise öğrenci velileridir. Çocuklarına üniversiteye girebilmeleri için özel dershanelerden faydalanmalarını sağlayan, yüksek öğretim boyunca maddi ve manevi olarak destekleyen aile bireyleri, çocuklarının toplumun iyi kesiminde yer almasını, iyi bir eğitim almalarını ve istihdam problemi yaşamamalarını istemektedir.

Devlet ise, yüksek öğretimde gerçekleşecek Toplam Kalite Yönetimiyle yatırım yaptığı gençlerin vatani ve milletin bekası için çalışan, topluma faydalı birer vatandaş olmalarını beklemektedir.

TKY ile öğrencilerin elde edebilecekleri faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz⁽⁸⁾:

⁽⁸⁾ Ömer BULUT, Ramazan GÜNBUNAR, Emin ÇİVİ, Mehmet ÖZTÜRK : Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları, İkinci Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makale (1997) KALDER s.71

- Takım çalışmasının öğrenilmesi
- Sorumluluk kazanılması
- Gerçek hayatla bağdaştırabilecek kavramların öğrenilmesi
- Daha iyi motive olarak çalışmalarına yön verebilme
- Sürekli iyileştirme kavramının öğrenilmesi

Yüksek öğretim sisteminin TKY ile elde edebileceği yararlar ise⁽⁹⁾:

- Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır.
- Sistem sürekli iyileşir.
- Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır.
- Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar.
- Öğrenme ve bilginin uygulaması gelişir.

Çağın bilim ve teknolojisi ile donatılarak özgürce düşünen, araştıran, geliştiren; devletini ve milletini gönülden seven ve onların bütünlüğünü koruyan; kazandığı bilgi ve becerisiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan ve bu sayede devletimizce ve ailesince, öğrenim süreci boyunca kendisine yapılan yatırımları geri ödeyen; hakkı ve hukuku koruyan; ulu önder Atatürk'ün ilke ve inkılaplarından şaşmayan üniversite mezunları yetiştirmek yüksek öğretim kurumlarının başlıca görevidir ve bu görevi yerine getirebilecek en iyi yöntem Toplam Kalite Yönetimi'dir.

2- YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

2.1 Yönetimin Liderliği

Toplam Kalite Yönetiminin yüksek öğretimde uygulanması, üst yönetimin liderliği, yüksek öğrenim için vizyon ve hedeflerin belirlenmesi, lider kadrosundan başlanarak personele Toplam Kalite Yönetimi eğitiminin verilmesi, müşteri istek ve öneri sistemlerinin geliştirilmesi, süreç iyileştirme çalışmalarının yapılması ve kalite denetiminin uygulanmasıyla hayata geçirilebilir.

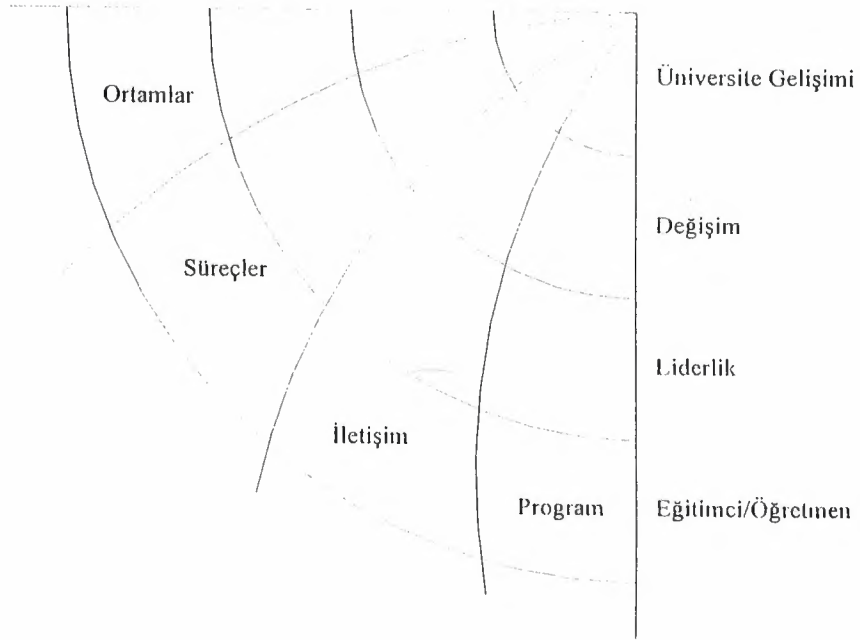
Üniversiteyi yönetmekle görevli lider, Toplam Kalite Yönetimi felsefe ve sürecini benimsemiş müşterinin (hizmetten yararlanan) ihtiyaçlarına odaklanmış iş akışını yakından izleyen, değerlendiren, önerilere açık çalışanları motive eden bir profesyonel olmalıdır. Karar alma pozisyonunda olan üst düzey yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, süreci ve ekip çalışması ve alt kademelerden gelen iyileştirme önerilerini karar almada kullanabilmelidir.⁽¹⁰⁾

⁽⁹⁾ Gülser KÖKSAL : Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, 2. Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makale (1997) KALDER s.61

⁽¹⁰⁾ Mithat ÇORUH : Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri, IV. Ulusal Kalite Kongresi, s.356

Yöneticilerin kalite ve misyon konusunda vizyon sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekmektedir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, eğitimi bir sistem olarak düşünmeyi gerektirir. Eğitim sistemi diğer sistemler gibi ortak amaçlara erişmek için birlikte çalışan personelin ve parçaların bütünüdür. Eğitimde liderliğin önemli bir işlevi, tüm eğitim çalışanlarının ortak amaçlara erişmek için özendirilmesidir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanır. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin ve gerekse süreç boyunca göstereceği inanç, destek ve katılımı sağlanabilir. Yönetici Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına seyirci kalmayıp uygulamalarla katılmalı ve orta kademe yöneticiler ile diğer personele örnek olmalı ve onları motive etmelidir.

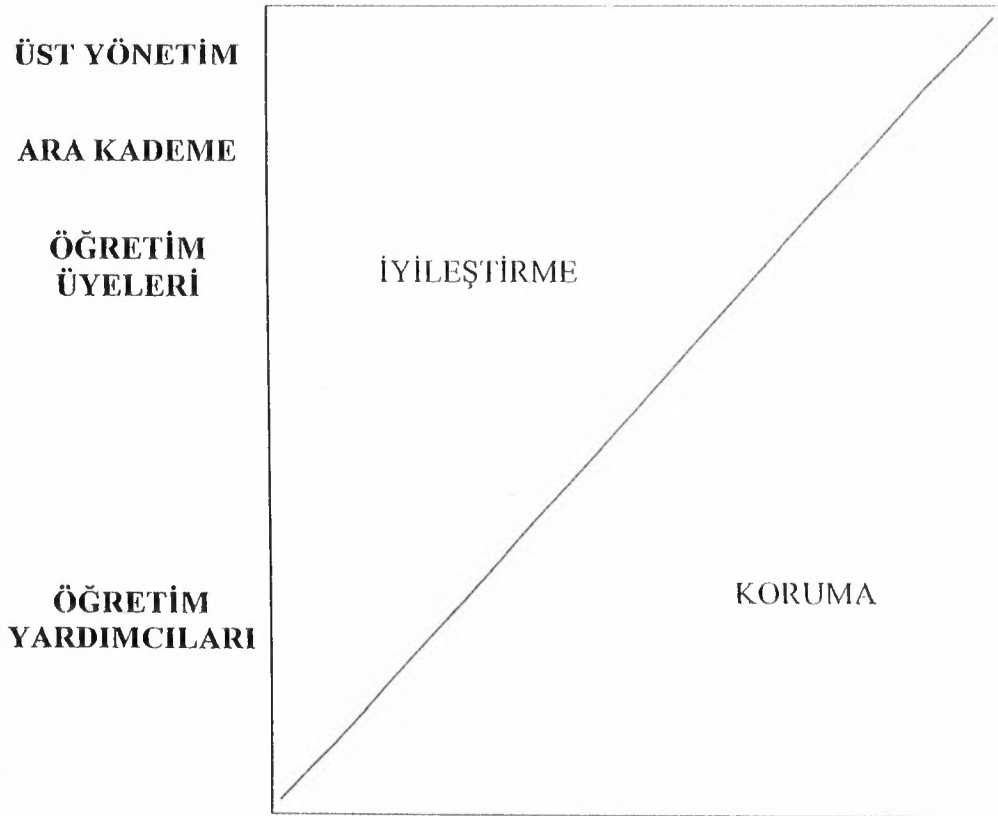


Şekil -5- Üniversitenin TKY Gelişim Süreci

Kaynak: O Hair, M.J. and Odella, S.J.(1995) Educating Teachers for Leadership and Change. Thousand Oaks, Calif. Corwin Press. Aktaran: Fergun Paykoç. Eğitimcinin sürekli eğitiminde kalite ve yeni yaklaşımlar, 4. Ulusal kalite kongresi, toplam kalite yönetimi ve eğitimde kalite, özgeçmişler-8-9 Kasım 1995 İstanbul S. 584

Çalışanlar doğal olarak değişikliklere kuşku ile bakarlar, düzenlerinin değişmesini istemezler ve gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterirler. Bu nedenle yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra gerçekleştirilmesi gereken sorumlulukların en önemlisi çalışanların psikolojik olarak değişime hazır hale gelmelerini sağlayan bir atmosfer yaratarak TKY'nin üniversiteye ve çalışmalarına ne gibi yararlar getireceğinin açıklanması gerekmektedir.

Değişim dinamiği örgüt bünyesinde yerleştirildiğinde üst yönetimin ikki önemli görevi gündeme gelmektedir. Bunlar koruma ve iyileştirme. Koruma faaliyetleri bağlamında yönetimin görevi üniversitelerdeki herkesin işleyişiyle ilgili kuralları, standartları, üniversite talimatlarını takip etmesini sağlamak olmalıdır. Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli üniversite politikalarını, kural, direktif ve prosedürleri belirlemeli ve herkesin bu standartlara uymasını sağlamalıdır. Çalışanlar standartları izleyebilecek yeterliliğe sahip olmalarına rağmen uymuyorlarsa disipline başvurulmalıdır. Öte yandan çalışanlar standartları izleyemiyorlarsa çalışanların eğitilmesini sağlamalı ya da standartları çalışanların izleyebileceği şekilde gözden geçirerek yeniden düzenlenmelidir.



Şekil-6- Üst Yönetim Görevleri

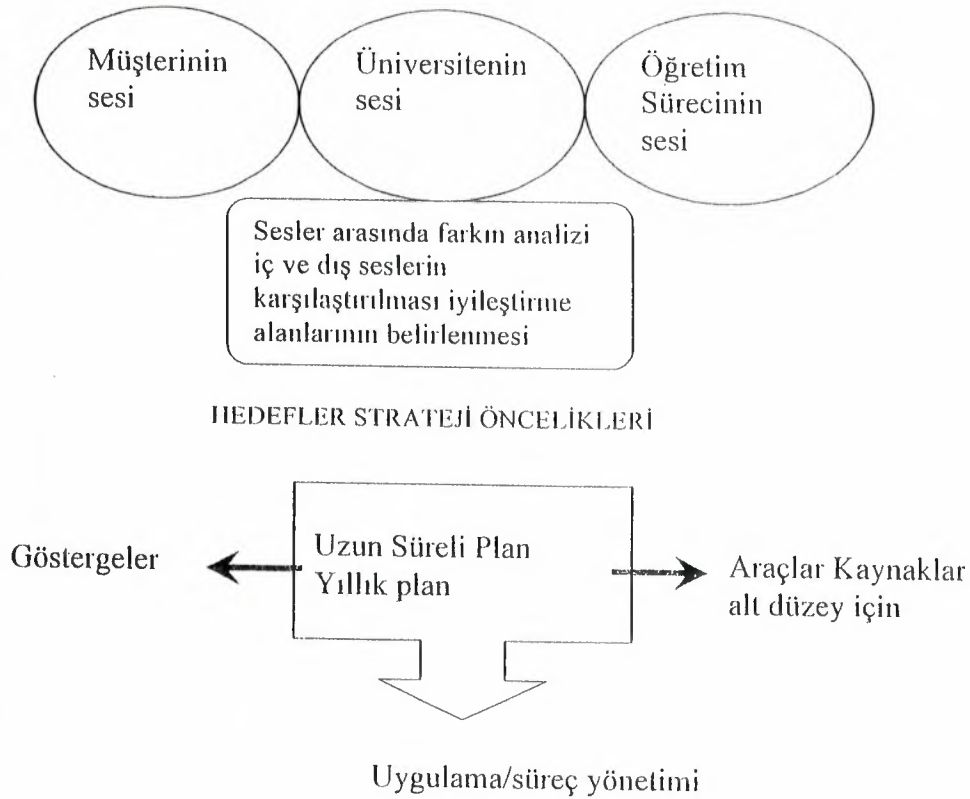
Masaaki Imai'nin "Japonların İş Fonksiyonları Algısı Kriterleri"ne uygun olarak üniversiteler için uygulanmıştır. Geniş bilgi için bkz: Masaaki Imai, **Kaizen**, Brisa yayınları Mart 1997 s.6

Standartların iyileştirilmesi daha ileri standartların oluşturulması demektir. Bu gerçekleştiğinde yeni standartların uygulanmasını sağlamak yönetimin koruma görevi haline dönüşür. Sürekli iyileşme ancak daha ileri standartlar için çalışıldığında sağlanabilir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Politikalarının Belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması

İlk aşamada Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için en başta üst yönetimin bu uygulamaya inanması ve destek vermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin ikinci aşaması ise, Toplam Kalite Yönetimi politikalarının belirlenerek tüm personelin bu politika doğrultusunda çalışmalarını yönlendirmesidir. Üst yönetim kalite yönünde başlatılan değişime direnci önlem amacıyla çalışanlara TKY anlatılmalı ve yararları belirtilmelidir. Üniversite bünyesinde çalışan personele iş gören tutum anketleri uygulanarak; çalışanların beklentilerini üniversiteye karşı olan olumlu veya olumsuz tutumları ve düşüncelerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece hem mevcut aksaklıkların tanımlanması hem de bu aksaklıkları ortadan kaldıracak iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi mümkün olur. İş gören bu araştırmalarla yönetimin Toplam Kalite Yönetimi konusunda kararlı tutumu ve kendilerine verilen önemin farkına vararak çalışmaları destekleyeceklerdir.

Uygun ortamın hazırlanmasından sonra yapılması gereken ise, gerçek anlamda ilk adımları atacak ve sürecin çalışması için üniversitenin politikalarının oluşturulması gerekmektedir.



Şekil -7- Politikaların oluşturulması

İsmail Efîl'in politikalarının oluşturulması adlı tablosundan yararlanarak oluşturulmuştur. Daha geniş bilgi için bkz. İsmail Efîl: TKY ve.....S.85

Belirlenecek bir kalite politikası öğretimin kalitesi öğretim alıcılarının tatmini ve üniversitenin başarısının ve sürekliliğinin anahtarı olduğunu unutmamak gerekir. Bir kalite politikası aşağıdaki maddeleri içerebilir:

- Öğrenim kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve kaynakların etkin kullanımında tüm personelin katılımının sağlanması
- Kalite iyileştirme çalışmalarının sistematik ve planlı bir şekilde herkesin katılımı ile iç ve dış müşterilerimizin gereksinimlerinin karşılanmasına öncelik verilerek sürdürülmesi
- Yapılan her işin ilk defada ve sürekli olarak doğru yapılması
- Kalite iyileştirme çalışmalarında sürekliliğin sağlanması
- Yapılan her çalışmanın Türkiye’de gelişmesine yardımcı olduğunun bilincinde olunması

Oluşturulacak bir kalite hedefinde ise şu maddeler yer alabilir:

- TKY’ni kurmak için gerekli alt yapıyı kurmak.
- Öğretim alıcılarıyla sürekli işbirliği içerisinde olmak ve beklentilerini en kısa sürede doğru olarak karşılamak.
- Sürekli iyileştirme çalışmaları başlatmak ve herkesin bu çalışmalara katılmasını sağlamak.
- İstatistiksel süreç kontrol uygulamalarını başlatmak
- En üst düzeyde motivasyonu arttırmak
- Mezun olan öğretim alıcılarının piyasa koşullarında zorlanmadan iş bulabilecek kaliteli eğitimi almalarını sağlamak
- Üniversite sanayii işbirliği kurularak verilen eğitimin pratiğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları arttırmak.

Kalite politikası, yönetiminin en üst seviyesinin kalite için kararlılığını ve kararlarını ifade etmektedir.⁽¹¹⁾

- Kuruluşun kalite politikası ve politikanın izlenmesi için saptanan üst düzey hedefleri açıkca ifade etmelidir.
- Oluşturulan standartların amaçları açıklanmalıdır.
- Üst yönetimin açıklanan kalite politikasını desteklediği doğrulanmalıdır.
- Kaliteye inanmış bir yönetim tarzının geliştirilmesini desteklemeli ve kolaylaştırılmalıdır.

⁽¹¹⁾ Aytimur SELÇUK : Kalite Sistem Dökümantasyonu. KALDER yayımları, 14 Eylül 1997 s.33

- Kalite politika ve hedeflerinin tüm fonksiyon ve seviyelerde uygulamaların nasıl sağlanacağı belirtilmelidir.

Oluşturulan politika ve kalite hedeflerinin sistemin işleyişini sağlayacak olan organizasyon, el kitabında belirtmeli ve yapılan değişikliklerin mutlaka kayıt altında alınması sağlanılmalıdır.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Örgüte Eğitim Verme

Toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayan bir üniversite, eskiden beri uygulamakta olduğu klasik yönetim biçiminden uzaklaşacaktır. Yeni sisteme geçmekle birlikte çalışanları hazırlamak ve mevcut bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitim ön plana çıkacaktır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır.

TKY'de eğitim en üst düzeydeki yöneticilerden ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu yapıldığı takdirde hem yüksek öğrenim kurumlarının hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olur. Verilecek olan eğitimlerin konu başlıkları ise şunlardır:

- Toplam Kalite Yönetimi
- Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve ilkeleri
- Toplam Kalite Yönetiminin üniversiteye ve çalışmalara getireceği yararlar
- Takım kurma yöntemleri
- Kalite geliştirme yöntemleri.

Bir yüksek öğretim kurumunda Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında yapılan eğitim çalışmaları öncelikle üst yönetim ve öğretim üyelerini kapsayacak konferans veya seminerle başlar. Bu konferans ve seminerin bir benzeri öğretim yardımcıları ve çalışanları kapsayacak şekilde düzenlenerek eğitim alanı genişletilir. Ayrıca bu tip eğitim ortamlarına katılan öğretim üyeleri idari personel ve diğer iş görenlere bilgilerin kalıcılığını sağlamak amacıyla basılı materyaller dağıtılmalı ve okunması istenilmelidir.

Eğitim kavramının bir başka boyutu ise eğitimcilerin eğitimidir. Hizmet içi eğitim olarak da adlandırılan bu eğitimin amacı değişme ve gelişmedir. Hizmet içi eğitim çalışmalarında en çok yararlanılan beyin fırtınası, sebep sonuç diyagramı pareto diyagramı vb. gibi araçların kullanılması eğitimi verilmelidir.

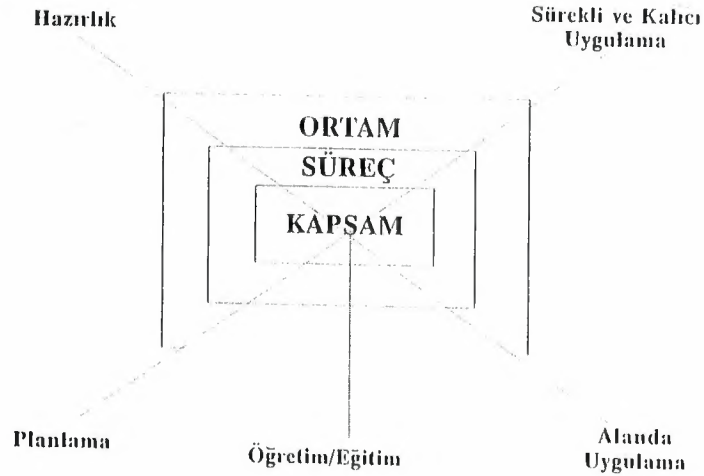
Eğitimcinin eğitiminde üç temel öge dikkate alınmalıdır⁽¹²⁾:

- Ortam : Eğitimin nerede ve neden yapıldığı
- Süreç : Eğitimin nasıl yapıldığı
- Kapsam : Eğitimde ne yapıldığı ve kapsandığı

Ortam; eğitim faaliyetlerinin yönetimini yerini ağırlığını, düzeyini, temelindeki hedefleri, motivasyonu, duyarlılığı içermektedir.

Süreç faaliyetlerin planlama, uygulama ve değerlendirme yönlerini bireyin ve kurumun gelişimi için düzenlenen çeşitli tasarımları ve stratejileri kapsamaktadır.

Kapsam; ortam ve sürecin bir parçasıdır ve geniş bir alanda konuları kapsayabilmektedir. Eğitimcinin eğitimindeki temel öğeleri ve aşamaları biraraya getirilirse aşağıdaki model ortaya çıkacaktır.



Şekil -8- Öğretim/Eğitim
Kaynak Fersun Paykoç.....s.584

Eğitim çalışmalarının eğitimcinin gelişmesinin yanı sıra (uzlaşma, tecrübe kazanma, değerler, inançlar ve pratik geliştirme gibi) program geliştirmede yeni öğretim ve sınıf yönetimi stratejileri ve iş yaşamının ve kurumunun kalitesini artırmada önemli bir işlevi yerine getirecektir.

Hizmet içi eğitimleri eğitim gereksinimi duyulan her alanda süreklilik kazanmalıdır. Eğitim gereksinimi, çalışanların işlerinde ortaya koyduğu bilgi, beceri

⁽¹²⁾ Fersun PAYKOÇ : Eğitimcinin sürekli eğitimde kalite ve yeni yaklaşımlar, 4. Ulusal kalite kongresis.583

ve tutumlar ile işin gerektirdiği sonuçların sağlanması için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar arasında bir boşluk olduğunda ortaya çıkar⁽¹³⁾.

Üniversite bünyesinde verilecek eğitimler, oluşturulacak prosedür ve talimatlarda ayrıntılı olarak açıklanır. Belirli bir plan içerisinde yapılan eğitimler kayıt altına alınarak çalışanların hangi konularda eğitim aldıkları tespit edilir. Eğitim gereksinimi duyulan konularda üst yönetimin gerekli planlar yapması için çalışanların eğitim talep etme formları oluşturulur.

2.4. Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması:

Toplam Kalite Yönetiminin bu aşaması müşteri ihtiyaçlarını belirleme bu ihtiyaçları öncelikli hale getirme ve bunu fakültenin veya üniversitenin öncelikleri arasına yerleştirilmesi aşamasıdır.

Yeni neslin baş döndürücü hızla devam eden bu yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip bilgiye erişme yollarını bilen, ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, toleranslı, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğine haiz ve sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış bireyler olarak yetiştirilmesini sağlamak için üniversite yönetiminin öncelikle kaliteyi sağlayıcı çalışmaları bünyesinde oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları⁽¹⁴⁾;

- Sistemin mümkün olduğu kadar merkeziyetçi bir yapıdan kurtarılıp, halkın ve mahalli kuruluşların eğitime katılımlarını sağlamak üzere adem-i merkeziyetçi yapıya kavuşturulması
- Buna bağlı olarak merkezindeki hantallığı gidermek üzere uygun alanlarda yetki devriminin gerçekleştirilmesi
- Karar verme sürecinde sürati ve etkinliği sağlamak üzere teknolojinin imkanlarından yararlanarak yönetim enformasyon sisteminin yaygınlaştırılması
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak üzere eğitim hizmeti veren diğer kuruluşlarla etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanması
- Düzenli ve sistemli hazırlanacak eğitim planları için hedef ve stratejilerin belirlenmesi
- Yaşam boyu eğitim ilkesinden hareket ile personeli değişime hazırlamak üzere sürekli hizmet için eğitim programlarının düzenlenip uygulanması

⁽¹³⁾ İşbaşı Eğitim Metodolojisi, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü (Ankara 1994)

⁽¹⁴⁾ Bener CORDAN, Eğitim Yönetimi ve Kalite, IV. Ulusal Kalite Konferansı s.11

- Kaliteli iş gücünün istihdam edilmesi
- Yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için gerekli tedbirlerin alınması

Yukarıda zikredilen konular üst yönetimin liderliğinde tamamlandıktan sonra hizmet verilecek müşteri kitlesinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarının tanımlanması gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar toplam kalite yönetiminin amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.

Yüksek öğretimde iç ve dış müşteri kavramları daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. İç müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları, iş gören tutum anketteriyle belirlenmeye çalışılmıştı. Burada üzerinde durulması gereken müşteri dış müşteri kitlesidir. Üniversite ortamında geniş bir yelpazeyi oluşturan dış müşteriler kısaca öğrenciler, veliler, firmalar, toplum ve devlet olarak sıralanabilir. Bu kitleye götürülecek olan hizmetlerin içerisinde en öncelikli olanı, öğrencilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Çünkü bu sağlandığında, diğer müşterilerin beklentileri de dolaylı olarak da olsa karşılanmış olacaktır.

Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi 1. sınıf öğrencilerine yapılan bir ankette öğrenciler okula giriş amaçlarını “daha fazla bilgi ve kültür düzeyine erişip, daha iyi bir iş potansiyeline sahip olmak” olarak belirlemişlerdir⁽¹⁵⁾.

Bu araştırmaya katılan öğrencilerin beklenti ve istekleri ise şöyledir⁽¹⁶⁾:

- Ders programında gerekli dersler vermek yerine, gereksiz ve fazla derslerin olduğunu, bu derslerin de içerik olarak geliştirilmesi gerektiğini söylemektedirler.
- Öğrenciler okumak istedikleri derslerin hem kültür ağırlıklı, hem de ihtisas derslerine yardımcı olmasını istemektedirler.
- Sınıfların ders yapmaya elverişli olmadığı ve çok kalabalık olduğu belirtilmiştir.
- Derslerde nadiren araştırma ve uygulama yapmaya sevk edildiklerini, kendilerinden gelen öneri ve uyarıların nadiren göz önüne alındığı,
- Fiziksel koşulların yetersizliği,
- Sosyal faaliyetlerin azlığı,
- Kütüphane ve kütüphanecilik faaliyetlerinin tatmin edici düzeyde olmadığı

⁽¹⁵⁾ Deniz BÖRÜ : Öğrenciler Üniversite Öğretiminden Neler Bekliyorlar? MPM Analiz (Mart 1996) s.10

⁽¹⁶⁾ Deniz BÖRÜ : age. s.10

Elde edilen bu bilgiler ışığında müşterilerin beklentileri arasından gerçekleştirilebilecek olanlar planlanır; çalışma takımları kurularak çözümlenmeye çalışılır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, müşteri memnuniyetini ön planda tutarken asıl hedeflerin göz ardı edilmesidir. Müşteri kraldır ,ancak kral da kör olabilir. Beklenti ve istekler üniversitenin gelişmesi ve hedefleri doğrultusunda ise gerçekleştirilir.

Müşterinin beklenti ve isteklerine yönelik çalışmaların ardından değerlendirmeler yapılarak sorunun çözümlenip çözümlenmediği yeniden sorgulanır. Sorunun yeniden gündeme gelmemesi için yapılan çalışmalar standartlaştırılır ve uygulayıcıların takip edilmesi sağlanır. Sistemin gelişmesi için müşterilerden öneri ve teklifleri almak için anketler düzenlenmelidir. Bu anketlerin konuları şöyle sıralanabilir⁽¹⁷⁾:

- Mevcut öğrencilerin okulla ilgili beklentilerini öğrenmek
- Mezunlar hakkında demografik nominal araştırma (ne kadarı, nerede, ne iş yapıyor)
- Öğrencileri istihdam edecek kuruluşların eleman ihtiyacı ve beklentileri
- Fakültede çalışan ya da dışarıdan ders vermeye gelen tüm öğretim üyelerinin görüşleri

2.5. Çalışma Takımları Kurulması

Toplam Kalite Yönetiminin bir çok üretim ve hizmet kuruluşunda gerçekleşen başarılı uygulamalarında gözlenen takımlar halinde çalışma, eğitim için de geçerlidir. Eğitimcilerin bireysel çalışmasının getirdiği yararlar belli problemlerin çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi için formel bir takım çalışması düzeninde bir araya gelip sinerji yaratması sağlanarak artırılabilir. Bu takımlar aynı iş veya uzmanlık dalındaki çalışmaların oluşturdukları kalite çemberleri, değişik uzmanlık alanlarında çalışanların oluşturduğu geçici proje takımları, süreç takımları gibi değişik şekillerde oluşturulabilir.

2.5.1 Bölüm Geliştirme Ekipleri

Bu ekiplerin amacı, bölümün kalite düzeyini, verimliliğini ve performansını arttırmak, bu amacın gerçekleştirilmesinde neden olan problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmamaları için gerekli olan önleyici önlemleri almaktır. Bölüm başkanının liderliğinde gerçekleşen çalışmalar belirli bir düzen içerisinde yapılmalı ve toplantılarda alınan kararlar kayıt altına alınmalıdır.

⁽¹⁷⁾ Deniz TAŞÇI : age. s.258

Bölüm üyelerinin ekip çalışmalarına başlamadan önce aldıkları eğitim sırasında öğrendikleri problem çözme teknikleri, iyileştirme gereksinimi gösteren faaliyetlere uygulanabilir. Hatanın nedenleri analiz edilir. Geliştirme planları hazırlanır, uygulamaya konulur ardından yeni hedeflere, yani problem alanlarına geçilerek hiç bitmeyen bir iyileştirme süreci yaşanmış olunur.

Bölüm geliştirme ekiplerinin çalışmalara katılmaları; aktif olarak gelişme sürecine katkılarını, problem çözme yeteneklerinin gelişmesini, problemlerin çözülmesi ile çalışma ortamlarının iyileşmesini ve kendine olan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır.

Bölüm geliştirme ekiplerinin çözdüğü problemler standartlaştırılarak problemin yinelenmesi önlenmeye çalışılacaktır.

2.5.2. Süreç iyileştirme takımları

Süreç yada proses, girdi alıp, üstüne değer ekleyen ve sonra bir çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir⁽¹⁸⁾.

Bir yüksek öğretim kurumu, bir çok alt prosesle görevli müesseseleri içeren kompleks bir müessesedir. Bu proseslerde meydana gelen veya ortaya çıkabilecek olan sorunların iç müşteriler veya dış müşterilerin talepleri doğrultusunda oluşturulacak bir takımla çözümlenmesini amaçlayan bir takımlar bütünüdür. Ayrıca, yönetim tarafından düzenli aralıklarla yapılacak proses kontrollerinde tesbit edilecek olası problemleri çözmeyi de hedefler.

Süreç iyileştirme takımları, elde ettikleri bulguları ve çözüm önerilerini bir üst takım olan bölüm iyileştirme takımlarına iletir. Bölüm iyileştirme takımlarında incelenen rapor karara bağlanır.

2.5.3 Görev Ekipleri

Görev ekipleri, önemli bazı problemleri hemen çözülmesi gerektiği zaman yönetim tarafından kurulan ve sadece bu özel problemi çözmek için biraraya gelen uzman kişilerden oluşacağı gibi, değişik alanlarda faaliyet gösteren bireylerin kendilerinin ya da yönetimin oluşturacağı bir proje etrafında toplanmasıyla oluşur. Proje veya sorun çözüldüğünde ekibin görevi sona erer.

⁽¹⁸⁾ Gönül YENERSOY : *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayını (İstanbul 1997) s.105

2.5.4 Kalite Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, aynı işyerinde çalışanlardan, gönüllü olarak oluşturulan ve iş ile ilgili problemleri çözmek için bir araya gelen çalışanlar grubudur. Bu grubun amaçlarını İsmail Efil şu şekilde tanımlamaktadır⁽¹⁹⁾:

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güven, kalitenin sağlanması gibi) problemleri belirlemek , analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek.
- Birey motivasyonunu arttırmak
- Birey etkin bir katılımıyla yaratıcı yeteneklerin ortaya konması yönünde teşvik etmek
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek
- Yönetici-iş görenler arasındaki ilişkileri arttırmak
- Üniversitenin gelişmesinde katkıda bulunmak

Kalite çemberleri, problemi grup olarak çözmeye çalıştığından sinerji yoluyla grup üyelerinin etkin katılımı sağlanır.

Çukurova Üniversitesi Yabancı Diller Eğitim Merkezi'nin Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları dikkat çekicidir. Bölümün gelişmesi için kurulan çemberlerin konularından bazıları ise şunlardır⁽²⁰⁾:

- Yabancı dil bilmeyen bir kişinin çalıştığı, 70 okutmanla 900 öğrencinin kullandığı bölüm kütüphanesindeki kitap kayıplarını önlemek, bir bütçesi olmayan kütüphaneye kitap sağlamak, öğrencilerin şikayetlerini azaltmak ve hizmeti iyileştirmek için kurulan kalite kontrol çemberi
- Öğrencilerde çevre bilincini arttırmak, kampüs ağaçlandırılmasına katkıda bulunmak ve daha temiz bir ortam yaratmak için kurulan kalite kontrol çemberi

⁽¹⁹⁾ İsmail EFİL : *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, SİDRE Yayıncılık (Bursa 1998) s.10

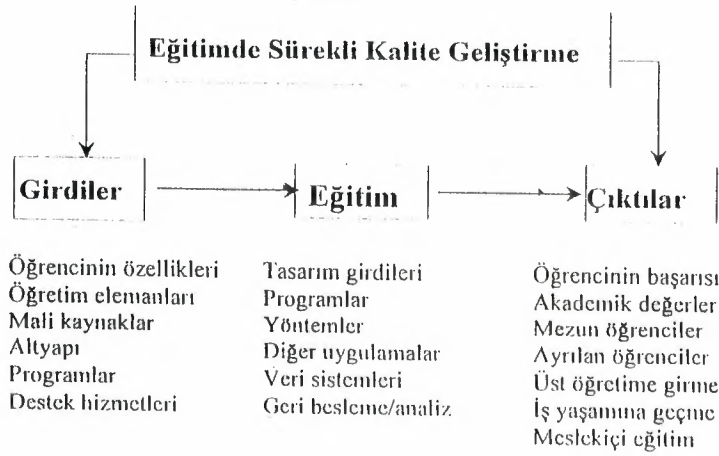
⁽²⁰⁾ Gülten HERGÜNER : *TKY Uygulama Deyimleri, Türk Yüksek Öğretiminde Bir Örnek*, IV. Ulusal Kalite Kongresi s.263

2.6. Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme

Üniversitede geçen öğrenme sürecinin organize edilmesinde kalite verimliliğin korunmasında etken araçların başında öğretim programları gelmektedir. Uygulanan öğretim programlarının, okutulan ders programlarının ve içeriklerinin öğrencinin kapasitesi ve yeteneklerine uygun olduğu ve program öğrencinin ilgilerine hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olabilir.

Öğretim programları periyodik olarak gözden geçirilerek öğrencilerin çağdaş, eleştirici düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen bireyler haline getirilmesi gerekmektedir.

Eğitimde gerçek anlamda kalitenin iyileştirilmesi için girdileri değerlendiren akdeditasyon sistemi, çıktıları değerlendiren değerlendirme sistemi ve eğitim süreçlerinin tasarımı, planlamasını, uygulamasını ve eğitim anında kontrolünü sağlayan sistemleri içeren bir kalite çevriminin kurulması gerekmektedir.



Şekil -9- Eğitimde kalite çevrimi

Kaynak: Ömer Peker Eğitimde Kalite ve Akreditasyonu s.26

Eğitimde sürekli kalite gelişimi için müşterilerden sağlıklı geri bildirim alınmalıdır. Başkent Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sırasında İngilizce Hazırlık Sınıfı'nda geri bildirimi şu yollarla elde etmiştir⁽²¹⁾.

- Öğretim elemanı ve programı değerlendirmek yolu ile öğrenciden geri bildirim alınması.
- Öğrencilerin başarı durumları incelenerek ve yıllara göre başarı durumları karşılaştırarak başarı veya başarısızlıkların nedenini saptamak

⁽²¹⁾ Dilek TAPTIK, Oya BAŞARAN : Başkent Üniversitesi İngilizce Hazırlık Bölümünde Sürekli Kalite İyileştirme Uygulamaları, s.83

Elde edilen geri bildirimler sayesinde oluşmuş ya da oluşması muhtemel sorunların çözümü için takımlar kurularak çözüm geliştirilir. Sorun çözülünüşse uygulama standartlaştırılır. Süreç iyileştirilinceye kadar çalışmalar sürdürülür.

2.7. Kontrol

Kontrol ile amaçlanan, uygulanacak sistemde olası eksikliklerin ve düzeltme alanlarının (iyileştirme) belirlenerek hareket planlarının oluşturulmasıdır. Kontrol ile gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek ve planlanan amaçlar (standartlar) ile gerçekleşen hedefler (fiili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenleri araştırmasıdır. Burada sözü edilen kontrol, hata veya suçlu arama amacını güden bir kontrol olmayıp, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek hedefte meydana gelen sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak amacını gütmektir.

Denetim geniş çaplı olmalı ve şu alanları kapsamalıdır:

- -Öğretim alıcıları
- -Öğretim elemanları

1-) Öğretim elemanlarının kontrolü

Üniversitelerde boş kadrolara eleman seçmek ve istihdam etmek, onların gelişmelerine yardımcı olmak, sahip olduğu yetenekleri bilmek ve performanslarını değerlendirmek için üst yönetim diye tabir edebileceğimiz tepe yöneticilerin her işin gereklerini ve bu işlerin yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Üniversite bünyesinde bulunan tüm kadroların iyi bir eğitim sisteminin kurulabilmesi için gerekli olduğu ve organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası olduğu bilinmelidir. İşin yerine getirilmesinin neler gerektirdiği bilinmezse elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı anlaşılamaz. Bu amaçla yapılan görevlerin en önemli yönlerini ortaya çıkaracak olan işi tanımlama ve çözümlemeye yardımcı olacak iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizi tanımlandıktan sonra görevleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tariflerinin yapılması gerekir. İş analizlerinden ve iş tariflerinden yola çıkarak bir elemanın o işi daha iyi bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken asgari niteliklerin belirlenmesi gerekir. Tüm bu girişimler tamamlandıktan sonra Öğretim Elemanlarının ve öğretim yardımcılarının performanslarını değerlendirebileceği bir dizi standart saptanabilir.

Tüm bu açıklamalardan sonra öğretim elemanları ve öğretim yardımcılarını değerlendirmek için SOUTHERN MAINE Üniversitesinde uygulanan performans değerlendirme sistemini inceleyebiliriz⁽²²⁾.

(22) Margaret PALMER, Kenneth T. WINTERS : İnsan Kaynakları, Rota Basım Yayın Dağıtım (İstanbul 1993) s. 63

Öğretim Elemanları ve Öğretim Yardımcıları Performans Değerlendirmesi

Elemanın adı :

Pozisyonu :

Departmanı :

Değerlendirmeyi Yapan :

Personel No :

Ünvanı :

Değerlendirme Dönemi 19__ ile 20__ arası altı aylık deneme değerlendirme

____Yıllık Performans değerlendirme

____Geçen yıl değerlendirme tarihi

Değerlendirme Süreci İçerisinde Performans

A-) Performans ölçülmesi

Lütfen elemanın performansını aşağıdaki tablonun sol tarafındaki konular açısından değerlendirip en uygun puanı daire içine alın.

Anahtar:5=Mükemmel,4=Çok iyi,3=İyi,2=Orta,1=Zayıf,KE=Kabul Edilmez.

İş betimlemesinde belirtilen performans standartlarına uygunluk	5	4	3	2	1	KE
Sorumlulukları planlama düzenleme ve yerine getirme kapasitesi	5	4	3	2	1	KE
Gerektiğinde başkalarına görev verme	5	4	3	2	1	KE
Durumları analiz etme ve inisiyatif alma	5	4	3	2	1	KE
Yazılı materyali analiz etme	5	4	3	2	1	KE
Başkalarını denetleme	5	4	3	2	1	KE
Gerektiğinde yerinde kararlar verebilme	5	4	3	2	1	KE
Kararların sorumluluğunu tam olarak yüklenme	5	4	3	2	1	KE
İşbirliği yapma ve başkalarına destek verme	5	4	3	2	1	KE
Kararlarda prosedürlerde ve görevlerde meydana gelen değişiklikler karşısında esneklik	5	4	3	2	1	KE
Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	5	4	3	2	1	KE
Mevcut sistemde düzeltmeler yapmak	5	4	3	2	1	KE
Başkalarını yaratıcı olmaya teşvik etme	5	4	3	2	1	KE
Başkalarıyla sözlü ve yazılı iyi iletişim kurma	5	4	3	2	1	KE
Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma						
• Üstler	5	4	3	2	1	KE
• Üniversite dışı ilişkiler	5	4	3	2	1	KE
• Çalışma arkadaşları	5	4	3	2	1	KE
• Öğrenciler	5	4	3	2	1	KE
• Astlar	5	4	3	2	1	KE
• Üniversite personeli	5	4	3	2	1	KE
• Başka (belirtin).....	5	4	3	2	1	KE
• Astlarını iyi şekilde değerlendirme	5	4	3	2	1	KE
• Çalışma ortamının tertibli olması için çalışma	5	4	3	2	1	KE

• Başka Faktörler	5	4	3	2	1	KE
• Devam durumu	5	4	3	2	1	KE
• İşi zamanında bitirme	5	4	3	2	1	KE
• _____	5	4	3	2	1	KE
• _____	5	4	3	2	1	KE
• _____	5	4	3	2	1	KE
• _____	5	4	3	2	1	KE
• _____	5	4	3	2	1	KE

TOPLAM DEĞERLENDİRME

B-) Performans amaç ve hedeflerine hangi ölçüde ulaşıldığının tesbiti
(Bu dönem için saptanmış amaç ve hedeflerine geçen değerlendirmeden bulabilirsiniz.)

C-) Gelecek performans değerlendirmesi için saptanan amaç ve hedefler.

D-) Amaç ve hedeflere ulaşılmasında üniversitenin yapabileceği yardım.

Değerlendirmeyi yapan _____ Tarih ____/____/____
 Dekan /Departman Yöneticisi _____ Tarih ____/____/____
 Değerlendiren _____ Tarih ____/____/____

BÖLÜM III

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ULAŞMADA BİR ARAÇ OLARAK ISO 9002 KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİNİN YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ DENİZCİLİK FAKÜLTESİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Daha önceki bölümlerde anlatılan ilkeler ışığında, “Denizcilik” dalında eğitim ve öğretim veren bir yükseköğretim kurumu olan Yakın Doğu Üniversitesi Denizcilik Fakültesi’nde ISO 9002 Toplam Kalite Güvencesi sisteminin oluşturulması ve uygulanması amacına rehberlik etmek üzere bir Organizasyon El Kitabı taslağı aşağıda yer almaktadır. Bu el kitabında Fakültenin organizasyonu ve görev ilişkilerinin yanı sıra, eğitim ile ilgili yetki ve sorumluluklar, öğrencinin akademik ve mesleki performansının değerlendirilmesi, öğretim elemanlarının değerlendirilmesi, fakültenin bağımsız kalite güvencesi kuruluşları tarafından değerlendirilerek uluslararası platformda akreditasyonunun sağlanması, uygun nitelikte olmayan öğrencilerle ilgili alınacak düzeltici önlemler, öğretim görevlileri tarafından gerekli olan yönlendirme, kalite ile ilgili kayıtlar ve dokümantasyon ile, tüm bu işlemlere yönelik prosedür ve talimatlar yer almaktadır.

1- ORGANIZASYON EL KİTABI



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI

KOD NO:

KONU : DAĞITIM VE REVİZYON

SAYFA NO : 01/01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIK

DAĞITIM LİSTESİ

TARİH

TESLİM ALAN

EK KİTABI NO:

..../..../ 2003

GÜVERTE BÖLÜM BAŞKANI

001

....// 2003

GEMİ MAKİNELERİ İŞLETME
MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜM BAŞKANI

002

....// 2003

DENİZ İŞLETMECİLİĞİ VE
YÖNETİMİ BÖLÜM BAŞKANI

003

YÜRÜRLÜK TARİHİ

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

NO

 1988	YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU : İÇİNDEKİLER		SAYFA NO : 02.01	
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<u>KONU</u> <u>REVİZYON</u>		<u>SAYFA NO</u>	
	KAPAK	000.	
	İÇİNDEKİLER	000.	
	DAĞITIM VE REVİZYON LİSTESİ	000.	
	KALİTE POLİTİKASI	000.	
	KALİTE HEDEFLERİ	000.	
	ORGANİZASYON ŞEMASI	000.	
01.01	YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	000.	
01.02	KALİTE SİSTEMİ	000.	
01.03	SÖZLEŞMENİN İNCELENMESİ	000.	
01.04	TASARIM KONTROLÜ	000.	
01.05	DÖKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	000.	
01.06	SATIN ALMA	000.	
01.07	MÜŞTERİ TARAFINDAN TEMİN EDİLEN ÜRÜN	000.	
01.08	ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ	000.	
01.09	PROSES KONTROLÜ	000.	
01.10	MUAYENE VE DENEY	000.	
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI

KOD NO:

KONU : İÇİNDEKİLER

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 02.02

DEKANLIĞI

<u>REVİZYON</u>	<u>KONU</u>	<u>SAYFA NO</u>
01.11.	DENETİM, ÖLÇME VE TEST ETME	000.
01.12.	MUAYENE VE DENEY DURUMU	000.
01.13	UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ	000.
01.14	DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	000.
01.15	TAŞIMA DEPOLAMA AMBALAJLAMA KORUMA	000.
01.16	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	000.
01.17	İÇ KALİTE DENETİMLERİ	000.
01.18	EĞİTİM	000.
01.19	SERVİS	000.
01.20	İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER	000.
01.21	KALİTE EKONOMİSİ	000.

	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI

KOD NO:

KONU : KALİTE HEDEFLERİ

SAYFA NO: 01.01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

DENİZCİLİK FAKÜLTESİ'NİN KALİTE HEDEFLERİ

- *Toplam kalite yönetimini kurmak için gerekli altyapıyı oluşturmak.
- *Öğretim alıcılarıyla sürekli işbirliği içerisinde olmak ve beklentilerini en kısa sürede doğru olarak karşılamak.
- *Tüm öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları tarafından kalitenin bir yaşam felsefesi olarka algılanmasını sağlamak.
- *Sürekli iyileştirme çalışmalarını başlatmak ve herkesin bu çalışmalara katılmasını sağlamak.
- *İstatistiksel süreç kontrol uygulamalarını başlatmak.
- *En üst düzeyde motivasyonu artırmak.
- *Eğitim kalitesini yükseltmek.
- *Mezun olan öğretim alıcılarının piyasa koşullarında zorlanmadan iş bulabilecek kaliteli eğitimi almalarını sağlamak.
- *Üniversite-sanayi işbirliği kurularka verilen eğitimin pratiğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları artırmak.
- *Öğretim alıcılarının süreç içerisinde ek öğrenim alma oranlarını düşürmek.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

 1988	YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:		
KONU : GÖREV TANIMI (DEKAN)		SAYFA NO : 03.01		
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI		
A. Organın Ünvanı: Denizcilik Fakültesi Dekanı. B. Organizasyon İçerisindeki Yer: 1-Sorumlu olduğu organ; Y. D. Üniversitesi Rektörlüğü. 2-Kendisine karşı sorumlu olan personel; -Öğretim üyeleri, -Öğretim yardımcıları. C. Organın Temel Fonksiyonu: 1-Fakültenin örgüt yapısını ve hiyerarşik düzenini tanıır ve bu yapı içerisinde çalışır. 2-Gerekli sosyal çalışma ve görgü kurallarını bilir ve uygular. 3-Öğretim alıcıları, yasal gereklilikler, fakülte politikası ve ilgili prosedürler uyarınca hazırlanan kalite güvence programı kapsamındaki tüm kalite konularında birincil derecede sorumludur. 4-Kalite güvence sisteminin fakülteye uygun olarak kurulmasında birincil derecede sorumluluğa sahip olup, sistemin işlemesi ve korunması için gerekli olan kaynakları sağlar. 5-Kalite politikalarını ve hedeflerini hazırlar, tüm öğretim üyelerine ve öğretim yardımcılara benimseterek politikaya uygun çalışılmasını sağlar. 6-Kalite güvence prosedürlerini onaylar, yayınlar ve gerektiğinde prosedürlerde diğer personelden gelen değişiklik önerilerini de inceleyerek değişiklik yapar ve onaylar. 7-D.F'nin kalite güvence programını iyileştirme ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerinin yapılabilmesi amacıyla izler.				
		REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
		TARİH	NO	



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI

KOD NO:

KONU : GÖREV TANIMI (DEKAN)

SAYFA NO : 03.02

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

8-Öğretim alıcıları ve öğretim üyelerinin şikayetlerini ekibiyle birlikte inceleyerek uygunsuzluk nedenlerini belirler ve yenilenmemesi için gerekli önlemleri alır.

9-Tüm personelin sürkeli iyileştirme teknikleri konusunda eğitilmesini sağlar.

10-Satın alımları planlar. Tedarikçilerle olan ilişkileri düzenler. Tedarikçi seçimini belirlenmiş kriterler doğrultusunda yapar ve tadarikçilerin kalite bilinç düzeylerini yükseltecek faaliyetleri koordine eder.

11-Kurulan bir ekiple uygun olmayan öğretim alıcıları ile ilgili son kararı verir.

12-Uygunsuzluğa yol açan nedenleri ekibiyle birlikte ortaya çıkarmak için gerekli çalışmaları yapar, düzeltici faaliyetleri planlar ve yapılmasını sağlar.

13-Çalışma ortamının iyileştirilmesi için gerekli önlemleri alır.

14-Öğretimin kalitesini artırabilmek için gerekli önlemleri alır.

15-Liderliğini yaptığı ekibi ile birlikte, belli zaman aralıklarında kalite sistemini inceleme toplantıları düzenler, iyileştirme yapılması gerekli konuları ve sorumluluklarını belirler ve sonuçlarını inceler.

16-Kalite sisteminin iç denetimini yapar ya da ikinci kişi kuruluşlara yaptırır.

17-Teknolojik gelişmeleri inceleyerek, kalitenin artırılmasına yönelik olanları tespit eder uygun olanlarını fakülte bünyesine adapte eder.

18-Bölümlerdeki faaliyetleri yakından izler, yapılan kontrolleri örnek bazda kayda geçer, bu controls onuçlarını grafiklendirerek gerekli önlemleri alır.

REVİZYON		HAZIRLAYAN	ONAY
TARİHİ	NO		



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI

KOD NO:

KONU : GÖREV TANIMI (DEKAN)
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 03.03
DEKANLIĞI

D. Yetki ve Sorumlulukları;

Temel fonksiyonlarını yerine getirme çerçevesinde yetkili ve sorumludur.

E. Organın İlişkileri;

1. Üniversite içi ilişkileri;

a). Rektör ile ilişkileri;

- İstendiğinde tüm bilgileri rektöre verir.
- Alınan kararlar ve kalite uygulamalarını takip eder.
- Organizasyon içerisinde verilecek görevleri yerine getirir.

b).Öğretim üyeleri ile ilişkileri:

-D.F. Dekanlığına bağlı öğretim üyeleri ile fakülteyi daima ileriye götürecek kararlar alır ve uygulatır.

2. Fakülte dışı ilişkileri;

- a). Diğer fakülte ve üniversitelerle bilgi akışını sağlar.
- b). Yurt içi ve yurt dışı eğitim teknolojileri gelişimini takip eder.

	REVİZYON		HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO		

 1988	YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU : YÖNETİMİN SORUMLULUĞU		SAYFA NO : 02.01	
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
01.01. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU 01.01.1. Kalite Politikası Fakültemizin belirlemiş olduğu kalite politikası toplam kalite yönetimi (TKY) ne ulaşmak için oluşturulmuş bir anahtardır. Fakültemizin tüm bölümlerinin uluslararası kalite seviyesine ulaşabilmesi için öğretim sürecinin içerisindeki tüm bireylerin katılımı ile sürekli iyileştirilmesi, mezun olan öğretim alıcılarının KKTC'nin ekonomik ve teknik gereksinimlerine cevap verebilecek niteliklere kavuşmasını sağlamak vazgeçilmez prensiplerimiz arasındadır. Hedeflerimize ulaşmak, kalite düzeyimizi gelişen teknoloji ve müşteri beklentileri doğrultusunda iyileştirebilmek için tüm bölümlerin aktivitelerinde kalite güvence sistemi gereklilikleri esas alacaktır. Kalite yönetim sistemimiz uluslararası standartlara uygun olarak kurulmuştur. Belirlenmiş olan politika ve hedefleri gerçekleştirebilmek için, tüm birimlerde ve kademelerdeki çalışanların kalite sistemi dökümantasyonu ve talimatlarına uygun çalışmasını gerektirmektedir. 01.01.02. Organizasyon 01.01.2.1. Sorumluluk ve Yetki Yakın Doğu Üniversitesi organizasyon el kitabında fakültemizin organizasyon şeması çizilmiş, ilgili görev tanımları yapılarak yetki ve sorumlulukların tanımı yapılmıştır. Prosedür ve talimatlar bu yetki ve sorumlulukların nasıl kullanılacağına yönelik olarak düzenlenmiştir.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.01**

**KONU : YÖNETİMİN SORUMLULUĞU
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO : 02.02
DEKANLIĞI**

01.01.2.2. Kaynaklar

Fakülte içi doğrulama faaliyetleri kalite kontrol sorumlusu tarafından ilgili prosedürlerde belirtildiği gibi gerçekleştirilir. Bununla beraber kalitenin istenen düzeye gelebilmesi için tüm personel kalite kontrol sorumlusu gibi davranmalıdır.

01.01.2.3. Yönetim Temsilcisi

Kalite kontrol sorumlusu, Denizcilik Fakültesi'nin kalite programının uygulanması ve sürekliliğinin sağlanmasından sorumludur.

01.01.3. Yönetimin Gözden Geçirilmesi

Yönetimin oluşturmuş olduğu kalite politikası ve hedeflerinin prosedür ve talimatlar ışığında uygulandığının özden geçirilmesi amacıyla yılda üç defa yönetimi gözden geçirme toplantısı düzenlenir. Gündem kalite sisteminin etkinliğinin incelenmesini içerir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYA N	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

KOD NO:

KONU : KALİTE SİSTEMİ

SAYFA NO : 01.01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.02. KALİTE SİSTEMİ

Y.D.Ü Denizcilik Fakültesi çalışmalarını bu el kitabında açıklanan dökümanten edilmiş kalite sistem gerekliliklerine uygun olarak sürdürür. Kalite kayıtlarını tanımlayarak, tutar/tutulmasını sağlar ve müşteri gerekliliklerinin karşılanması için teknolojik gelişmeleri de gözönüne alarak dökümantasyonunu güncelleştirir.

01.02.1. Kalite Sistemi El Kitabı

Fakültemizde ISO 9002 standartının gerekliliklerinin karşılandığı bir kalite sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürdürülmesi yönteminin açıklanmasını içerir.

01.02.02. Prosedür El Kitabı

El kitabında açıklanan kalite sisteminin ana bölümlerine karşılık gelen çalışmaların tümünün açıklandığı prosedürlerden oluşur.

01.02.3. İş Talimatları ve Formlar.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYA N	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.03**

KONU : SÖZLEŞMENİN İNCELENMESİ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01.01
DEKANLIĞI

01.03. Sözleşmenin İncelenmesi

Denizcilik Fakültesi'nde sözleşmenin incelenmesi ve ilgili faaliyetlerin koordinasyonu hazırladığı prosedüre uygun bir şekilde sürdürülür.

Her sözleşme fakültesi tarafından kabul edilmeden önce kalite gerekliliklerinin açık bir şekilde tanımlandığının ve dökümanite edildiğinin doğrulanması bakımından incelenir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.04**

KONU : TASARIM KONTROLÜ

SAYFA NO : 01.01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.04. Tasarım Kontrolü

ISO 9002 standardı tasarım kontrolü ile ilgili olarak kalite sistemi gerekliliklerini kapsamamaktadır. Tasarım kontrolü maddesi ISO 9001 de yer almaktadır ve ISO 9002'ye paralelliğin sağlanması amacıyla konulmuştur.

**YÜRÜRLÜK
TARİHİ**

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

NO

--	--	--	--



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.05**

KONU : DÖKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01.01
DEKANLIĞI

01.05. Döküman ve Veri Kontrolü

Denizcilik Fakültesi kalite sisteme gereklilikleri, standartlar ve dış kaynaklı dökümanlar da dahil tüm verilerin ve dökümanların kontrolünü dökümante edilmiş prosedürler doğrultusunda gerçekleştirir.

Dökümanlar ve veriler yayınlanmadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilir ve onaylanır. Yetkili organlarca onaylanmamış hiçbir döküman geçerli değildir.

Döküman değişiklikleri ilgili personel tarafından talep edilir. Uygun görüldüğü takdirde dekan tarafından onaylanır. Revizyona ilişkin bilgiler kayıt altına alınır. Revize edilmiş tüm dökümanlar ilgililere imza karşılığı dağıtılır. Eski dökümanların kullanılmasını önlemek amacıyla kalite kontrol sorumlusu tarafından takibi sağlanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.06**

KONU : SATIN ALMA

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01.01

DEKANLIĞI

01.06. Satın Alma

Denizcilik Fakültesi Dekanı fakülteye satın alınan kitapları, öğretim için gerekli olan materyallerin, bilgisayar soft wearlerinin ve diğer destekleyici materyallerin gerekliliklere uygun bir şekilde temin edilmesini sağlar.

Alt sözleşmeciden temin edilecek ürün ve hizmetler için ilgili prosedür kullanılır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.07**

**KONU : Müşteri Tarafından Temin Edilen Ürünün
Kontrolü**

SAYFA NO : 01.01.

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.07. Müşteri Tarafından Temin Edilen Ürünün Kontrolü

Denizcilik Fakültesi'ne müşterileri tarafından herhangi bir girdi sağlanmamaktadır.
Dolayısıyla bu madde fakültemiz için uygun değildir.

**YÜRÜRLÜLÜK
TARİHİ**

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

NO



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.08**

**KONU : ÜRÜN TANIMLAMA VE
İZLENEBİLİRLİĞİ**

SAYFA NO : 01.01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.08. Ürün Tanımlama ve İzlenebilirliği

Fakülte yönetimi öğretim alıcılarının fakülteye girişinden öğretimi tamamlayacağıs üreye kadar müşterileri ile ilgili tüm bilgileri tutar. Devam kayıtları ve transkripler her öğrenciye ne tür eğitim verildiğini tanımlar.

	REVİZYON		ONAY
	TARİH	HAZIRLAYAN	
	NO		

 1988	YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.09	
KONU : PROSES KONTROL		SAYFA NO : 02.01	
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
01.09. Proses Kontrol Denizcilik Fakültesi'ndeki öğretim, hazırlanan ders planı, öğretim birim planı ve öğrencilerin izlenmesi ile kontrol edilir. Kontrol işleminin ana sorumluluğu öğretim üyelerine ait olup, öğretim yardımcıları ve kalite kontrol sorumlusu yalnızca doğrulama kontrolleri yapar. Süreçler, beceri, bilgi ve tutumların düzenli bir şekilde artırımını mümkün kılacak şekilde gerçekleştirilir. Öğretim spesifikasyonları içinde bu öğretim sürecinin sonuçlanmasını sağlamak için uygun kontrol yöntemleri prosedürlerle belirlenmiştir. Değişim gerçekleştirdiği takdirde belgelenir ve öğretim değerlendirilir. Denizcilik Fakültesi'nde kullanılan öğretim cihazlarının aylık ve yıllık bakımları operatörler ya da dış kaynaklar tarafından prosedürler ışığında yapılır. 01.09.1. Ders Planı Öğretimde kullanılacak materyaller ve stratejiler, değerlendirme stratejileri, öğretim stratejileri ve öğretimde kullanılan bütün materyallerin rolünü açıklayan bir öğretimsel plan ilgili prosedürler ışığında düzenlenir. Planlarla sonuçlar değerlendirilir. Örtüşmüyorsa ilgili konuda düzeltici faaliyetler uygulanır. 01.09.2. Öğretim Birim Planı Öğretim süresince öğretim üyesi ve öğrencilerin rolünün ve faaliyetlerinin en az seviyede ne olduğunu açıklayan bir ders planı öğretim ünitesi için gerçekleştirilir. Plan aynı zamanda dersin değerlendirilmesi, dersin gelişimi, geri besleme için gelecek zamana, öğrenci gelişimini ve düzeltici faaliyetleri içerir.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.09**

KONU : PROSES KONTROLÜ

SAYFA NO : 02.02

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.09.3. Öğrenci Değerlendirmesi ve Öğretimin Yeniden Yapılması

Bir öğrenci kaydı değerlendirilmede öğrenci başarısını ifade eder. Kayıt aynı zamanda, öğrencinin ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmış olup olmadığını, ilave öğretim yapıldığını, öğretim alıcısının başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşmadığı görülecektir.

01.09.4. Öğretimin Etkisini Değerlendirme/Öğrencilerin İzlenmesi

İzleme çalışmaları öğretimin başlangıçta tanımlanan ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını belirlemek için yılda iki kez prosedürlerde belirtilen şartlarda yapılır. Bu çalışmalar öğretimin gözden geçirilmesine yardımcı olur.

01.09.5. Öğretim Görevlisi Değerlendirmesi

Öğretim süreçlerinde personel sorumlulukları, öğretim verebilme ve belirtildiği gibi komple bir öğretimi geliştirmek için öğretim üyeleri yeterliliklerinin ölçülebilmesi için prosedürler oluşturulur. Bunun kanıtları olarak sınıf gözlem raporları, formal akademik eğitim kayıtları tutulur.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.10**

KONU : MUAYEN VE DENEY (TEST ETME)

SAYFA NO : 01/01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.10. Muayene ve Deney

Denizcilik Fakültesi öğretimin belirlenmiş gerekliliklere uygunluğunu doğrulamak için muayene ve deney faaliyetlerini hazırladığı prosedürlere göre yürütür. Bu muayene ve deneyler;

01.20.1. Giriş ve tanıma sınavları

Denizcilik Fakültesi bünyesine dahil olan öğrencilerin, sistemin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için öğrenim alıcılarının seviyesi tespit edilir. Bu tespit öğrenim alıcılarının istenilen seviyeye ulaşabilmesi için öğretimin planlanmasında yardımcı olur.

01.10.2. Süreç içerisinde kontrol

Bu kontrol plana uygunluğun garanti edilmesi için öğretim sırasında sürdürülecek kontrol ve sınavları kapsar. Öğrenci performans profilini, personel kayıtlarının değerlendirilmesini ve final sınavlarını içerir.

01.10.3. Öğretim sonunda yapılan değerlendirme

Öğretimin sonuç aşamasında yapılan bu değerlendirme öğrencinin bütün öğretim gereklerini yerine getirebildiğinin doğrulanması için yapılır.

Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi belirler. Fakülte unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi yenilemek için ek eğitim programları hazırlar.

01.10.4. Denetim ve test kayıtları (transkript)

Öğrenim alıcısının bütün sınavlarının ve değerlendirmelerin tamamlandığının dökümanlarını içerir. Bu kayıtlar üç yıl saklanır. Transkript kayıtları ise fakülte bünyesinde saklanır.

**YÜRÜRLÜLÜK
TARİHİ**

REVİZYON

ONAY

HAZIRLAYAN

TARİH NO



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.11**

**KONU : DENETİM, ÖLÇME VE TEST ETME
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI**

01.11. Denetim, ölçme ve test etme

Diploma derecesinin ve kazanılan sertifikaların uygun değerlendirilmesini garanti etmek için Fakülte Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından denetlenir. Ayrıca Denizcilik Fakültesi'nin oluşturmuş olduğu kalite sistemi, ISO 9002'ye uygunluğu bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenir. Yapılan bu denetimler Fakültenin yapmış olduğu eğitimi ve vermiş olduğu diplomanın uluslararası geçerliliği onaylar.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.12**

KONU : MUAYENE VE DENEY DURUMU

SAYFA NO : 01/01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.12. Muayene ve deney durumu

Bu konunun gereklilikleri öğrenci kayıtlarının uygun dökümantasyonu ile gerçekleştirilmektedir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.13**

**KONU : DOĞRULANMAYAN ÜRÜNÜN
KONTROLÜ**

SAYFA NO : 01/01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.13. Uygun olmayan ürünün kontrolü

Denizcilik Fakültesi'ne giriş kontrolde, süreçte ve son kontrolde belirlenmiş gerekliliklere uymayan öğretim alıcıları ve öğretim ürünlerinin kontrol altında tutulması için gerekli prosedürler oluşturmuştur.

01.13.1. Doğrulanmamanın gözden geçirimi ve düzeltme.

Bu herhangi bir uygunsuzluğun sonucu olarak alınan bir tedbirdir. Öğretim alıcısında görülen bir uygunsuzluk sonucu şu önlemler alınmıştır.

- a) İlave öğretim sağlama
- b) Yeni bir teste izin verme
- c) Öğretim üyesinin yönlendirilmesine devam etmesini sağlama
- d) Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma
- e) Programdan ayrılmasını ya da yeniden alınmasını önerme.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.14**

**KONU : DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI**

01.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet

Denizcilik Fakültesi'nde öğretim süreçlerinde uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri ortadan kaldırmak ve uygunsuzluğun tekrarını önlemek için oluşturulan prosedüre göre çalışmalarını yürütür.

Düzeltici ve önleyici faaliyetler aşağıda belirtilen dökümanların incelenmesiyle planlanır:

- Giriş veya tanınma sınav sonuçları,
- Süreç ve son kontrol sınav sonuçları,
- İç denetim raporları,
- Müşteri şikayetleri,
- Dış denetim raporları,
- Kalite kayıtları.

Uygunsuzluğun nedenleri Dekan, Kalite Kontrol Sorumlusu ve öğretim üyelerinden oluşturulan bir komisyon tarafından sorun çözme teknikleri kullanılarak belirlenir. Bu nedenlerin ortadan kaldırılması için düzeltici ve önleyici faaliyetler planlanır. Faaliyetten sorumlu olan personelin yapmış olduğu çalışmalar tetkik edilerek sonuçlar değerlendirilir. Sorun ortadan kaldırılmışsa dökümanlaştırılır, problem devam ediyorsa yeni çözüm yolları üretilir.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.15**

**KONU : Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI**

01.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat.

Denizcilik Fakültesi'nde temin edilen, öğrenci yardımcı materyallerin muhafazası ve depolanması hazırlanan prosedüre uygun olarak yürütülür.

Denizcilik Fakültesi'nde ISO 9002'nin 4.15.2, 4.15.3., 4.15.4. ve 4.15.5. maddelerine dikkat edilmez.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.16**

KONU : KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI

01.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü

Denizcilik Fakültesi müşteri gereklilikleri ile spesifikasyonlarının karşılandığını ve kalite sisteminin işlediğini göstermek için kalite kayıtlarını tutar.

Bu kayıtlar, öğretim alıcıları ile yapılan sözleşmelerde aksi durum belirtilmedikçe, öğretim tamamlandıktan üç yıl sonrasına kadar saklanır. Öğrenimi belgeleyen diploma ve transkript belgeleri fakülte bünyesinde devamlı saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.17**

KONU : KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI

01.17 Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri

Denizcilik Fakültesi kalite sisteminin yeterliliği, uygunluğu ve etkinliğinin incelenmesi, uygunsuzlukların ve bunlara ilişkin düzeltici önlemlerin saptanması ve alınan bu önlemlerin etkinliğinin izlenmesi için iç denetim yapılır.

İç denetim yılda iki kez yapılır.

Fakülte yönetimi iç denetimi yapar veya gerekli gördüğü takdirde iç denetimi bağımsız kuruluşların belgeli elemanlarına yaptırabilir.

Sonuçlar kayıt edilir ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulur.

Bu alandan sorumlu personel bulunan eksikliklerle ilgili düzeltici faaliyetleri planlar ve uygular. Yapılan çalışmalar gözden geçirilerek bulunan eksikliğin giderilip giderilmediği araştırılır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.17**

KONU : KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI

01.17 Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri

Denizcilik Fakültesi kalite sisteminin yeterliliği, uygunluğu ve etkinliğinin incelenmesi, uygunsuzlukların ve bunlara ilişkin düzeltici önlemlerin saptanması ve alınan bu önlemlerin etkinliğinin izlenmesi için iç denetim yapılır.

İç denetim yılda iki kez yapılır.

Fakülte yönetimi iç denetimi yapar veya gerekli gördüğü takdirde iç denetimi bağımsız kuruluşların belgeli elemanlarına yaptırabilir.

Sonuçlar kayıt edilir ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulur. Bu alandan sorumlu personel bulunan eksikliklerle ilgili düzeltici faaliyetleri planlar ve uygular. Yapılan çalışmalar gözden geçirilerek bulunan eksikliğin giderilip giderilmediği araştırılır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.19**

KONU : SERVİS

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01/01

DEKANLIĞI

01.19. Servis

Standardın bu maddesi Fakültemizin bugünkü durumu için uygun değildir. ISO 9002'ye paralelliğin sağlanması amacıyla konulmuştur.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON		HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.20**

**KONU : İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI**

01.20. İstatistiksel Teknikler

Denizcilik Fakültesi'nde İstatistiksel teknikler; Öğrenim süresi, bekleme süresi, öğrenci performansı, öğretim üyesi performansı, ayrılma oranları, kitap sayısı gibi ölçümler istatistiksel analizler yoluyla kalite sisteminin iyileştirilmesi için kullanılır.

İstatistiksel tekniklerin gereği gibi kullanılması ve beklenen yararın elde edilebilmesi için her personel istatistiksel teknikler konusunda eğitilir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**YAKIN DOĞU
ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.21**

KONU : KALİTE EKONOMİSİ
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

SAYFA NO : 01/01
DEKANLIĞI

01.21. Kalite Ekonomisi.

Denizcilik Fakültesi kalite sisteminin etkinliğinin ve performansının değerlendirilmesi ile kalite iyileştirme programlarının yönlendirilmesi için önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerini izleyecek sistemi kurmuştur.

Maliyet unsurları, kalite ekonomisi prosedüründe verilmiştir. Her personel bu maliyet unsurlarına yönelik çalışmalarını ilgili formları doldurarak muhasebeye bildirir.

Fakülte dekanı dönemler olarak önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri ile bunların toplamından oluşan kalite maliyetleri için dönemsel hedefler belirler. İlgili dönem sonunda yapılacak değerlendirmelerle hedeflere ulaşma yüzdesi çıkartılır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

2- PROSEDÜR VE TALİMATLAR



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DOKÜMAN
KODLAMA
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.5/02

SAYFA NO:

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1-Politika Referansı

ISO 9002 standartı madde 4.5/döküman ve veri kontrolü.

2-Amaç ve Kapsam

Prosedürün amacı fakültede uygulanan kalite sistemi dökümantasyonunun izlenebilirliğinin sağlanmasıdır. Oluşturulan kalite sistemi fakültenin tüm kalite sistem dökümantasyonunu kapsar.

3-Sorumluluklar

Bu prosedür, kalite sistemi kurmak ve yürütmekten sorumlu olan fakülte dekanını ilgilendirir.

4-Prosedür

4.1.-İzlenebilirliğin sağlanabilmesi ve kolaylaştırılması amacıyla tüm kalite sistem dökümantasyonu aşağıdaki düzende sınıflandırılır ve kodlandırılır.

Kod No	Döküman Adı
01	Kalite El kitabı
01.1	Yönetimin sorumluluğu
01.2	Kalite sistemi
01.3	Sözleşmenin incelenmesi
01.4	Tasarım Kontrolü
01.5	Döküman ve veri kontrolü
01.6	Satınalma
01.7	Müşteri tarafından temin edilen ürünün kontrolü
01.8	Ürün tanımlama ve izlenebilirliği
01.9	Proses kontrol
01.10	Muayene ve deney (test etme)
01.11	Denetim ölçme ve testi ekipmanı

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİHİ NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI

KOD NO:
01.16

SAYFA NO:

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

Kod No	Döküman adı
01.12	Muayene ve deney durumu
01.13	Doğrulanmayan ürünün kontrolü
01.14	Düzeltilici ve önleyici faaliyet
01.15	Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat
01.16	Kalite kayıtlarının kontrolü
01.17	Kuruluş içi kalite tetkikleri
01.18	Eğitim
01.19	Servis
01.20	İstatistiksel teknikler
01.21	Kalite ekonomisi
P	Prosedür
P/01.1/01	Yönetimin kalite sistemini incelemesi prosedürü
P/01.3/01	Sözleşmenin incelenmesi prosedürü
P/01.5/01	Döküman hazırlama yayın ve değişiklik prosedürü
P/01.5/02	Döküman kodlama prosedürü
P/01.6/01	Satınalma prosedürü
P/01.9/01	Proses kontrol prosedürü
P/01.10/01	Denetleme ve test etme prosedürü
P/01.13/01	Uygun olmayan ürünün kontrolü prosedürü
P/01.14/01	Düzeltilici ve önleyici faaliyet prosedürü
P/01.15/01	Taşıma, depolama, Ambalajlama, koruma ve sevkiyat prosedürü
P/01./16.01	Kalite kayıtlarının kontrolü prosedürü

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: 01.16	
		SAYFA NO:	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
Kod No P/01.17/01 P/01.18/01 F F/1.01.1 F/5.01.1 F/5.01.2 F/5.01.3 F/5.01.4 F/5.01/5 F/6.01.1 F/6.01.2 F/6.01.3 F/9.01.1 F/9.01.2 F/9.01.3 F/9.01.4 F/10.01.1 F/10.02.1 F/14.01.1 F/15.01.1 F/17.01.1 F/18.01.1	Döküman Adı İç kalite denetimi prosedürü Eğitim prosedürü Form Yönetimin kalite sistemini incelemesi raporu Kalite prosedürü ve talimat formu Kalite el kitabı formu Değişiklik istek formu Döküman dağıtım formu Form formu Malzeme/ekipman/hizmet satınalma şartnamesi Takipçi firma performans izleme kartı Malzeme/ekipman/hizmet satınalma sözleşmesi Ders materyalleri öneri formu Öğrenim alıcısı değerlendirme formu Öğretim revizyonu değerlendirme formu Öğretim üyesi değerlendirme formu Öğretim alıcısı giriş değerlendirme formu Giriş kontrol raporu Düzeltilici faaliyet isteği ve izleme formu Stok kartı İç denetim değerlendirme raporu Eğitim takip kartı		
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DÖKÜMAN KODLAMA
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.5/02

SAYFA NO:

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

4.2. Kodlama Sisteminin açıklanması

01.XX.XX

I I Standardın alt maddesi

I Standardın ilgili maddesi

Kalite el kitabı

Prosedür Talimat

P-T/01.XX/XX

I I I Prosedür talimat nosu

I I Standardın ilgili maddesi

I Kalite el kitabı

Prosedür/talimat

Form

F/XX/XX/XX

I I I Form

I I Prosedür no

I Standardın ilgili maddesi

Form

5. Kayıtlar

Bu prosedür kapsamındaki tüm dokümantasyon ilgili prosedürlerde belirtilen şekilde saklanır.

YÜRÜRLÜK
TARİHİ

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH
NO



**PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
YÖNETİMİN KALİTE
SİSTEMİNİ
İNCELEMESİ
PROSEDÜRÜ**

**KOD NO:
P/01.1/01**

SAYFA NO: 02/01

BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1-Politika referansı

ISO 9002 Standardı 4.1/Yönetimin kalite sistemini gözden geçirmesi

2-Amaç ve kapsam

Bu prosedürün amacı Fakültede öğretim alıcısı gerekliliklerinin karşılanması için uygulanan kalite sisteminin etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Fakültenin nihai öğrenci ve bilimsel üretim kalitesi üzerinde etkisi olan tüm uygulamaların incelenmesini kapsar.

3-Sorumluluklar

Bu prosedür, kalite sistemini kuran ve işlerliğinden sorumlu olan fakülte dekanı, yöneticileri ve sorumlu personeli ilgilendirir.

4-Prosedür

Fakülte dekanı, kalite kontrol sorumlusu, bölüm başkanları ve gerektiğinde uygun görülen diğer personelin katılımıyla oluşturulan grup tarafından, Fakülte Dekanı başkanlığında yılda üç kez toplanarak aşağıdaki konuları içeren dökümanları inceler.

- İç denetim değerlendirme raporları
- Kalite kayıtları
- Öğrenim alıcısı şikayetleri
- Çalışan personelin şikayetleri
- Kalite maliyeti değerlendirme raporu
- Kaliteyi iyileştirme çalışmaları
- Dönemsel kalite hedeflerinin incelenmesi.

Toplantıda, kalite sisteminin etkili bir biçimde uygulanmasını engelleyen sorunlar ve olası nedenleri saptanarak iyileştirme planları hazırlanır.

5-Fakülte dekanı sistemdeki değişikliklerin dökümanate edilmesinin sağlanması amacıyla el kitabını yılda bir kez inceler.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
YÖNETİMİN KALİTE
SİSTEMİNİ İNCELEMESİ
PROSEDÜRÜ**

**KOD NO:
P/01.1/01**

SAYFA NO: 02/02

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

6-Kayıtlar

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanlığı sorumluluğunda üç yıl süreyle saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
SÖZLEŞMENİN
İNCELENMESİ
PROSEDÜRÜ**

**KOD NO:
P/01.3/01**

SAYFA NO: 01.01

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1-Politika referansı

ISO 9002 standardı madde 4.3/ sözleşmenin incelenmesi

2-Amaç ve kapsam

Bu prosedürün amacı, fakültemize kaydedilen öğretim alıcılarının öğretim tamamlandığında kazanacağı derece ve sertifikaları kapsar.

3-Sorumluluklar

Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin yürütülmesi sorumluluğu fakülte dekanı ve öğrenci işleri sorumluluklarına aittir.

4-Prosedür

Öğretim paketini bir bütün olarak gözden geçirmek yönüyle sözleşmeler için bireysel olarak kayıtlı öğrencilerden, öğretim sağlayıcılarına uzanan bağlarda bütün aktiviteleri kapsayan sözleşme görüşmeleri için dökümanlaştırılmış usulleri içerir. Bunlar,

-Öğretim verenleri,

-Nasıl bir öğretim verileceği,

-Öğretim sistemini,

-Öğretim tamamlandığında alınacak diplomanın yeterliliği,

-Başarısızlık durumunda öğrencilerin karşılaşacakları düzenlemeleri,

-Fakültenin eğitim kurumunda disiplini sağlamak amacıyla oluşturulan kaide ve kuralları ve bu kurallara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecek müeyyideleri içerir.

Öğrenci işlerinden sorumlu personel öğretim alıcısına ilgili bölümde yer alan öğretim, yerleşim, dersler gibi gerekli bilgilerin olduğu dökümanı hazırlar ve öğretim alıcısına verir.

5-Kayıtlar

Bu prosedürün uygulanması sonucu çıkan kayıtlar öğrenci işleri tarafından öğretim tamamlandıktan sonra üç yıl saklanır.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DÖKÜMAN HAZIRLAMA
YAYIN VE DEĞİŞİKLİK
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.5/01

SAYFA NO: 04.01

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1)-Politika referansı

ISO 9002 standardı madde 4.2/kalite sistemi

ISO 9002 standardı madde 4.5/döküman ve veri kontrolü

2)-Amaç ve kapsam

Bu prosedürün amacı, Fakültede uygulanacak kalite sistem prosedürlerinin hazırlanma, yayın ve revize edilme yöntemlerinin tanımlanmasıdır ve fakültenin tüm kalite sistem dökümantasyonunu kapsar.

3)-Sorumluluklar

Bu prosedür, kalite sistem dökümantasyonunun yürürlüğe konması veya revize edilmesini önerenleri bunları hazırlayan ve revize edenleri ve revizeyi kabul etmeye yetkili olan Fakülte Dekanı ve sorumlu personeli ilgilendirir.

4)-Prosedür

4.1-Kalite sistemi prosedürü, talimatı, el kitabı, formlar

4.1.1.-Prosedür/talimat formatı

4.1.1.1.-Kalite prosedürleri/talimatları ilgili formlara bilgisayar ya da daktilo ile yazılır. Form no:F/5.01.1 kalite prosedürleri formatını içerir.

4.1.1.2.-Form no: F/5.01.1.'deki bölümler aşağıdaki gibidir.

-Fakülte logosu

-Form adı

-Form yürürlük tarihi

-Form no

-Fakülte adı

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DÖKÜMAN HAZIRLAMA YAYIN VE DEĞİŞİKLİK PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.5/01	
		SAYFA NO: 04.02	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
-Prosedür/Talimat adı -Kod No -Sayfa no -Hazırlayan -Onay -Yürürlük tarihi 4.1.2 Kalite prosedürü içeriği Kalite prosedürleri aşağıdaki sıra ile düzenlenir. i-Politika referansı İlgili standardın maddesi belirtilir ii. Amaç ve kapsam Prosedürün neden hazırlandığı yazılır ve konusu belirtilir. iii.Sorumluluklar Amaca ulaşmak için prosedürün kimin tarafından uygulanacağı belirtilir iv.Prosedür. Yapılması gerekli olan işleri aşamalı olarak açık bir şekilde tanımlar. Uygun olan yerde referans kullanılır ve mantıksal bir sıra izlenir. v-Kayıtlar Prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtların nerede ve ne kadar saklanacağı tanımlanır. 4.1.3 Kalite talimatı içeriği Kalite talimatları operasyonel düzeyde olup, olmamaları durumunda nihai öğretim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek tüm çalışmalar için kalite kontrol sorumlusu tarafından her işlem basamağını gerektiği gibi tanımlayacak şekilde hazırlanır.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DÖKÜMAN HAZIRLAMA
YAYIN VE DEĞİŞİKLİK
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.5.01

SAYFA NO: 04.03

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

4.1.4. Kalite el kitabı forması

Kalite el kitabı formatı şu bilgileri içerir;

-Fakülte logosu

-Fakülte adı

-Konu

-Kod no

-Sayfa no

-Yürürlük tarihi

-Revizyon

-Hazırlayan

-Onay bilgilerini kapsar.

İçeriği ise, ilgili ISO kalite sistem standardının tüm maddelerinin fakültedeki uygulamasını gösterecek şekilde olacaktır.

4.1.5. Formlar

Kalite sistemi dökümantasyonu kapsamındaki formlar;

-Fakülte logosu

-Form adı

-Form nosu

-Revizyon bilgilerini kapsar.

4.2. Kalite prosedürleri fakültenin sorumlu personeli tarafından talep edilir. Amaç ve prosedürlere ilişkin kısa bir taslak hazırlanarak fakülte dekanına sunulur. Önerilen değişiklik F/5.01.3. no'lu form üzerinde açıkça belirtilir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DÖKÜMAN HAZIRLAMA
YAYIN VE DEĞİŞİKLİK
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.5/01

SAYFA NO: 04.04

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

4.3. Yeni veya revize edilmiş prosedürlerin son şekli tamamlandığında fakülte dekanı tarafından incelenir ve onaylanır.

Onaylanmış kalite prosedürleri F/5.01.1 nolu döküman dağıtım formu ile kontrollü döküman olarak ilgililere imza karşılığı dağıtılır.

Kalite sistemi dökümantasyonunda yapılan herhangi bir revizyon sonrası güncelliğini yitiren, bulundukları kişi ya da bölümlerden toplanarak kalite kontrol sorumlusu tarafından formların kullanılmasını önleyecek şekilde imha edilir.

5. Kayıt

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan değişiklik istek formları fakülte dekanı tarafından üç yıl süre ile saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

 1988	PROSEDÜR/TALİMAT ADI SATIN ALMA PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.6/01	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		SAYFA NO: 02.01	
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı 4.6/satınalma. 2-Amaç ve Kapsam Prosedürün amacı fakültenin ihtiyacı olan öğretim yardımcı materyalleri ve hizmet satın almanın uygun tedarikçiler tarafından yerine getirilmesini güvence altına almaktır. Fakültenin malzeme, ekipman ve hizmet ihtiyacının planlanması, şartnamelerin hazırlanması ve sözleşme yapılarak satınalmaların gerçekleştirilmesini ve izlenmesini kapsar. 3-Sorumluluklar Bu prosedürlerde yer alan tüm satınalma faaliyetlerinin yürütülmesi fakülte dekanı ve satınalma sorumlularına aittir. 4-Prosedür 4.1. Fakülte dekanı ve satınalma sorumlusu fakültenin tüm satınalma ihtiyaçlarını optimum stok seviyesini gözleterek planlar. 4.2. Satınalma sorumlusu tespit edilen ihtiyaca göre form no: F/6.01.1 nolu şartnameyi hazırlar ve fakülte dekanına onaylatır. 4.3. Şartnamede satınalmayla ilgili teknik ve idari bilgiler yer alır. Şartname ekine mümkünse malzemenin örneği ve ilgili dokümanlar konur. 4.4. Tedarikçi firma seçimi ve onayı firmanın yerinde incelenmesi ve teknolojik seviye tespiti, fiyat ve teslimat güvencesi, numuneler ve test sonuçları örnekleme performansı ve diğer alıcıların tecrübeleri kriterleri gözönüne alınarak yapılan denetim ve değerlendirme ile gerçekleştirilir. Potansiyel tedarikçilerde yapılan ön değerlendirme sonrası uygun görülenler için tedarikçi firma performans izleme kartı hazırlanır. (Form no: F/6.01.3) 4.5. Belirtilen değerlendirme kriterlerine göre seçilen tedarikçi ile fakülte dekanı hazırlanan sözleşmeyi imzalar. (Form no: F/6.01.4)			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİHİ NO	HAZIRLAYAN	ONAY



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
SATINALMA
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.6/01

SAYFA NO: 02.02

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

4.6. Satınalma faaliyetleri satın alınan tüm girdilerin muayene ve test prosedürüne göre (Kod no: P/01.10/01) sorumlu personel tarafından kabulünün yapıp muhasebe servisini bilgilendirme kapsamında yürütülür.

5. Kayıt

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanı ve satın alma sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DENETLEME VE TEST ETME PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.10/01	
		SAYFA NO: 02.01	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.10/muayene ve deney ISO 9002 standardı madde 4.11/muayene ve deney durumu 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretim sürecinde kullanılacak tüm girdilerin girişte uygunluğunun doğrulanması, süreçte ve mezuniyetten önce son kontrol yaparak müşteri gerekliliklerinin tam olarak karşılanmasının sağlanmasıdır. 3-Sorumluluklar Bu prosedürün kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu öğretim üyeleri, kalite kontrol sorumlusu ve ilgili öğretim yardımcılarına aittir. 4-Prosedür 4.1. Giriş ve Tanıma Sınavları Giriş ve tanıma sınavları sonucunda fakülte bünyesine dahil olan öğretim alıcılarının bilgi beceri düzeyleri, gelir seviyesi, beklentileri ve ihtiyaçları tespit edilir. Bu ihtiyaç ve beklentiler daha sonra öğretim yapısını ve içeriğini şekillendirmek için kullanılır. 4.2. Süreç İçerisinde Kontrol/Öğretim Anında Yapılan Biçimlendirici Değerlendirme Bu sınavlar, plana uygunluğu garanti etmek için, öğretim etkinliğini veya öğrenci performansını değerlendirmek için yapılan ara dönem ve dönem sonu sınavlarını kapsar. Sınavın içeriği hazırlanan plan çerçevesinde öğretim üyesinin yetkisinde yapılır. Sınav sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan performans yetersizliklerini gidermek amacıyla düzenlenecek eğitimin planlanması o ders planını hazırlayan öğretim görevlisinin yetkisindedir.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
DENETLEME VE TEST
ETME PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.10/01

SAYFA NO: 02.02

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

4.3. Son Denetim ve Test Etme/Öğretim Sonunda Yapılan Değerlendirme

Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi belirler. Bu öğretimin etkinliğini veya öğrenci performansını değerlendirmek için yapılan testi veya sınavı kapsar. Değerlendirme yöntemleri öğretim spesifikasyonlarına veya öğretim programına dayandırılır. Öğretim alıcısı bütün öğretim gereklerini yerine getirinceye kadar sertifika verilmez.

Öğretim üyeleri öğretim sonunda yapılacak denetleme sonunda istenen performans seviyesine ulaşmayan öğrenim alıcıları için ek bir öğretim planlanır.

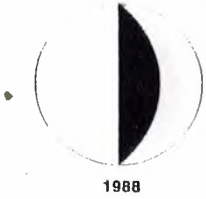
4.4. Denetim ve Test Kayıtları

Bütün sınav ve değerlendirmelerin sonucunda başarılı olan öğretim alıcısı sertifika ve görmüş olduğu öğretimin içeriğini belgeleyen transkript alma hakkına kavuşur.

5.5. Kayıtlar

Öğretimle ilgili tüm kayıtlar öğretim tamamlandıktan üç yıl sonrasına kadar saklanır. Elde edilmiş sertifika ve transkript belgeleri fakülte bünyesinde saklanır.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.10/02
			SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
1-Politika Referansı ISO 9002 standartı madde 4.10/Muayene ve deney. ISO 9002 standardı madde 4.12/Muayene ve deney durumu. 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretim sürecinde kullanılacak tüm materyallerin girişte uygunluğunun doğrulanmasıdır. 3-Sorumluluklar Bu prosedürün amacı kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu satın alma yetkisi ve kalite kontrol sorumlusuna aittir. 4-Prosedür 4.1. Giriş Kontrol Fakültenin satın aldığı materyal ve hizmetlerin ilgili şartname gerekliliklerini yerine getirmesini doğrulamak açısından kontrol edilir. Yapılan kontroller sonucu uygunluğu tespit edilen materyal ve hizmetler ilgili alanlarda kullanılmak üzere fakülte bünyesine dahil edilir. Kontroller sonucu uygun bulunmayan materyal ve hizmetler bu konuda hazırlanan rapor ve düzeltici faaliyetleri de içeren belgelerle tedarikçi firmaya iadesi yapılır. 5-Kayıt Bu prosedürün uygulanması ile ortaya çıkan kayıtlar üç yıl süreyle saklanır.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
UYGUN OLMAYAN
ÜRÜNÜN KONTROLÜ
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/01.13/01

SAYFA NO: 01.01

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1-Politika Referansı

ISO 9002 STANDARDI MADDE 4.13/Uygun olmayan ürünün kontrolü.

2-Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı, Denizcilik Fakültesi giriş kontrolde, süreçte ve son kontrolde belirlenmiş gerekliliklere uymayan öğretim alıcıları ve öğretim ürünlerinin kontrol altında tutulmasını ve gereken işlemlerin yapılmasını kapsar.

3-Sorumluluklar

Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin uygulanmasında fakülte dekanı, kalite kontrol sorumlusu, öğretim üyeleri ve ilgili öğretim yardımcıları sorumludur.

4-Prosedür

Fakülte öğrenci işleri başkanlığınca yapacağı giriş kontrolleri doğrultusunda öğretim sağlayıcılarının gerekli ders planları ve birim planları yapılır.

Süreç içerisinde yapılan kontroller sonucu istenen gereklilikleri yerine getiremeyen öğretim alıcıları için ek öğretim gerçekleştirilir. Öğretim üyesi istenen şartları yerine getiremeyen öğretim alıcısı için şu kararları alabilir;

-İlave öğretim sağlama ve yeni bir değerlendirmeye izin verme,

-Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma,

-Programdan ayrılmasını ya da yeniden alınmasını önerme. Öğretim üyesi almış olduğu karar doğrultusunda öğrenim alıcısı değerlendirme formunu doldurarak bölüm başkanlığına bildirir.

5-Kayıt

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar üç yıl süreyle saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.14/1
			SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.14/Düzeltilici ve önleyici faaliyet 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretimde uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri belirlemek, nedenleri ortadan kaldırmak için düzeltici ve önleyici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve etkinliğini izlemektir. 3-Sorumluluklar Bu prosedürde yer alan faaliyetlerin uygulanması sorumluluğu fakülte dekanı, öğretim üyeleri ve ilgili personele aittir. 4-Prosedür Fakültede uygunsuzluklar aşağıdaki kaynakların verilerinin incelenmesi ile tespit edilir. -Giriş kontrol raporları, -Süreç ve son kontrol raporları, -Kalite ekonomisi verileri, -İç denetim raporları, -Müşteri şikayetleri, Yukarıdaki kaynakların incelenmesi sonucu tespit edilen uygunsuzluklar için düzeltici ve önleyici faaliyet formu düzenlenerek, uygunsuzluğun ortaya çıktığı bölüm sorumlusuna verilir. Bölüm sorumlusu uygunsuzluk oluşumuna yol açan sorunların ana nedenlerinin ortadan kaldırılması için düzeltici çalışmaları planlar. Düzeltici çalışmalar sonucu uygunsuzluklar giderildiğinde forma eklenir ve geri bildirim sağlanır. 5-Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar kalite kontrol sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİHİ NO	HAZIRLAYAN	ONAY



PROSEDÜR/TALİMAT
ADI
TAŞIMA, DEPOLAMA,
AMBALAJLAMA,
KORUMA VE SEVKİYAT
PROSEDÜRÜ

KOD NO:
P/15.01.1

SAYFA NO: 01.01

BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

1-Politika Referansı

ISO 9002 standardı madde 4.15/taşıma, depolama, ambalajlama, koruma ve sevkiyat.

2-Amaç ve Kapsam

Prosedürün amacı öğrenim yardımcı materyallerinin muhafazası ve depolanması işlemleridir.

3-Sorumluluklar

Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin sorumluluğu satınalma ve kalite kontrols orumlusu ve ilgili personele aittir.

4-Prosedür

4.1 Depolama

Öğrenim yardımcı materyalleri krozyon, sıcaklık, nem ve diğer çevresel şartlar gözönünde bulundurularak depolanır ve belli aralıklarla kontrol edilir.

Satınalma yetkisi tarafından girdi ve son kontrolü yapılmış tüm malzemeler için stok kartı açılır. (F/15.01.1) Satınalma yetkisinin onayı alınmadan depodan malzeme sevkiyatı gerçekleşmez. Tüm işlemler stok kartı üzerine işlenir.

4.2 ISO 9002'nin 4.15.2, 4.15.3, 4.15.4, ve 4.15.5 maddelerine dikkat edilmez.

5-Kayıt

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar satınalma sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.16/01
			SAYFA NO: 02.01
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.16/Kalite kayıtlarının kontrolü 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, müşteri gereksinimlerinin karşılandığının ve kalite sisteminin etkin olarak işlediğinin kayıtlar ile kanıtlanmasının sağlanmasıdır. 3-Sorumluluklar Bu prosedürün amacı, müşteri gereksinimlerinin karşılandığının ve kalite sisteminin etkin olarak işlediğinin kayıtlar ile kanıtlanmasının sağlanmasıdır. 3-Sorumluluklar Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin sorumluluğu fakülte dekanı ve kalite kontrol sorumlusuna aittir. 4-Prosedür Fakülte kalite sisteminde kayıt tutulması gereken kısımlar aşağıdaki gibidir; -P/01.1/01 yönetimin kalite sistemini incelemesi prosedürü F/01.01.1 yönetimin kalite sistemini incelemesi raporu -P/01.5/01 döküman hazırlama, yayın ve değişikliği prosedürü F/5.01.3 değişiklik istek formu F/5.01.5 döküman dağıtım formu -P/01.6/01 satınalma prosedürü F/6.01.1 satınalma şartnamesi F/6.01.2 tedarikçi firma performans izleme kartı F/6.01.3 satınalma sözleşmesi -P/01.9/01 proses kontrol prosedürü F/9.01.2 öğrenim alıcısı değerlendirme formu F/9.01.3 öğrenim revizyonu değerlendirme formu F/9.01.4 öğretim görevlisi değerlendirme formu			
	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

 1988	PROSEDÜR/TALİMAT ADI KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.16.01	
		SAYFA NO: 02.02	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
-P/01.10/01 muayene ve deney prosedürü F/10.01.1 giriş kontrol raporu F/10.01.2 öğretim alıcısı değerlendirme formu -P/01.14/01 düzeltici faaliyet prosedürü F/14.01.1 düzeltici faaliyet isteği ve izleme formu -P/01.15/01 taşıma, depolama, ambalajlama ve dağıtım prosedürü F/15.01.1 stok kartı -P/01.17/01 iç denetim prosedürü F/17.01.1 iç denetim değerlendirme formu F/17.01.2 düzeltici faaliyet istek formu -P/01.18/01 eğitim prosedürü F/18.01.1 personel eğitim takip kartı Fakültenin kalite sistem prosedürlerinin beşinci maddesi, prosedürlerin uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtların kimler tarafından ne kadar süre ile saklanacağı belirtilmektedir. Kayıtlar sorumluları tarafından yıl içinde ilgili dosyalarında muhafaza edilir. Yıl sonunda kayıtlar dosyalar ile birlikte kaybolmaları ve hasar görmeleri engellenecek şekilde fakülte dekanının onayı ile arşive kaldırılmalıdır. Saklama süresi dolan kayıtlar imha edilir. 5-Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar ilgili prosedürlerde belirtilen şekilde saklanır.			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY

	TARİH NO		
--	-------------	--	--

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI İÇ KALİTE DENETİMİ PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.17/01
		SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.17/İç kalite denetimi 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, fakültenin kalite sistemini yeterlilik, uygunluk ve etkinliği yönünden tarafsız bir gözle inceleyip, uygunsuzluklar ve bunlara ilişkin düzeltici önlemleri saptamak ve alınan bu önlemlerin etkinliğini izlemektir. 3-Sorumluluklar Bu prosedür, kalite sistemini kuran ve işlerliğinin sağlanmasında sorumlu olan fakülte dekanı ve sorumlu personeli ilgilendirir. Fakültenin denetimi, bulguları dökümantate edilmesi, sonuçların rapor haline getirilmesi ve uygulanan düzeltici önlemlerin etkinliğinin takibinden fakülte dekanı sorumludur. Yönetimi isterse bu hizmeti dış kuruluş ya da yetkili kişilerden talep edebilir. 4-Prosedür Fakülte Dekanı, yılda iki kez denetimi kapsayan yıllık iç denetim planını hazırlar. Bu plan çerçevesinde denetim öncesi dökümantasyonu inceler. Denetim aşağıdaki hususları içerir; -Dökümanların mevcudiyeti ve güncelliği -Kalite sistemi ve izlenebilirliği -Personel eğitimi ve programı Saptanan uygunsuzluklar düzeltici faaliyet istek formu doldurularak kayıt altına alınır. 8Form no: F/17.01.2). 5-Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanının sorumluluğunda üç yıl süreyle saklanır.		
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN
		ONAY

	TARİH NO		
--	-------------	--	--

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI EĞİTİM PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.18/01
		SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.18/eğitim 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, personelin kalitesini artırmak ve kalite sisteminin bir gereği olarak fakültede görevli personelin sürekli eğitiminin sağlanması için eğitim hizmetlerinin planlanması ve gerekli şartların oluşturulmasıdır. 3-Sorumluluklar Bu prosedür kalite sistemini kuran ve işlerliğinin sağlanmasından sorumlu olan fakülte dekanı, yöneticileri ve sorumlu personeli ilgilendirir. 4-Prosedür Fakültede görevli personelin bilgi ve beceri düzeylerinin gelişen teknolojiye uyumlandırılması amacıyla fakülte içi ve dışı sürekli eğitime tabi tutulması esastır. Kaliteyi iyileştirecek eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve gerçekleştirilmesi sorumluluğu yönetimindir. Personele verilen eğitim, personel eğitim takip kartına işlenerek gelişim izlenir. (Form no: F/18.01.1) 5-Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan personel eğitim takip kartı fakülte dekanı sorumluluğunda personelin fakülteyle ilişkisi kesilinceye kadar saklanır.		
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN
		ONAY

	TARİH NO		
	PROSEDÜR/TALİMAT ADI PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.9/01	
		SAYFA NO: 03.01	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
1-Politika Referansı ISO 9002 standardı madde 4.9/Proses Kontrol 2-Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretim operasyonlarının spesifikasyonlara uygun olarak gerçekleştirilmesi için dökümanite edilmiş bir kontrol sisteminin oluşturulmasıdır. Ayrıca bu prosedür tüm öğretim ve kalite kontrol süreçlerinin değerlendirilmesini, izlenmesini ve kontrolünü kapsar. 3-Sorumluluklar Bu prosedürün kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu öğretim üyeleri ve eğitim yardımcılarına aittir. 4-Prosedür 4.1. Ders Planı Öğretim üyeleri; sözleşmenin ve giriş değerlendirmelerinin yapıldığı öğretim alıcılarının bilgi, beceri ve tutumlarını gözönüne alarak bir dönem ders planını kapsayacak öğretim planlamasını yapar. Öğretim alıcılarının ders planında yer alan konular aulaşmasını sağlamak amacıyla; ders planında yer alan konuları içeren kitap, dergi, makale ve benzeri ders materyallerini içeren bir rapor hazırlanır. Hazırlanan rapor bölüm başkanına sunulur. Bölüm başkanı nezaretinde oluşturulacak bir komisyon tarafından öğretim alıcılarının temin edebilme olasılıkları da gözönünde bulundurularak uygun olan materyaller öğretim alıcılarına önerilir. İlgili ders planında yer alan konuda yeterli kaynak olmaması durumunda öğretim üyelerinin geçmiş yıllardaki tecrübelerden oluşturacağı ders notları da komisyona önerilebilir.			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY

	TARİH NO		
	PROSEDÜR/TALİMAT ADI PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.9/01	
		SAYFA NO: 03.02	
BÖLÜM: DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
4.2 Öğretim Birim Planı Öretim sürecinde öğretim üyesi ve öğrenim alıcılarının rolünün ve faaliyetlerinin en az seviyede ne olduğunu açıklayan bir ders planı öğretim ünitesi için gerçekleştirilir. Bu plan çerçevesinde, dersin değerlendirilmesi, dersin gelişimi, geri besleme için gereken zaman, öğrenci gelişimi ve düzeltici faaliyetler değerlendirilir. 4.3 Öğrenim alıcıları değerlendirilmesi Bir öğretim kaydı, değerlendirmede öğrenci başarısını ifade eder. Bu kayıta; öğrenim alıcılarının derste gösterecekleri performans, hazırladıkları proje ve çalışmaları, ara ve dönem sonu sınavları bulunacaktır. Kayıtlar ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmış ulaşmadığını, ilave öğretim alıcısının başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşmadığını gösterecektir. (Form no: F/9.01.2) 4.4 Öğretim Revizyonu Bir öğretimin gözden geçirilme süreci bir dersin her aşamasında kullanılabilir. Ders programını kimin gözden geçirmeye katıldığını, dersin revizyonundan kimin sorumlu olduğunu, öğretim alıcısından kimin sorumlu olduğunu ve gerekli performans seviyesine ulaşılamama nedenlerini içeren bir döküman hazırlanır. Bu dökümana göre; bir ders programının gözden geçirilmesi, yeni bir programın oluşturulması veya programın revizyonunu yapmak amacıyla ilgili bölüm başkanı tarafından üç kişilik bir komisyon oluşturulur. Bu komisyonda öncelikle programın müfredatı hakkında tartışılır. Bunun ardından; -Öğretime katılan öğrenim alıcılarının düşünceleri alınır, -Öğretim görevlisinin düşünceleri alınır, -Dönem sonunda öğrenim alıcılarının notları değerlendirilir, -Eşdeğer (yurt içi) bölümlerin müfredatları incelenir,			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

3- FORMLAR

 1988	KALİTE PROSEDÜRÜ VE TALİMAT FORMU	YÜRÜRLÜK T.	
		REVİZYON	
	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO :	
		SAYFA NO :	
BÖLÜM :			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİHİ	HAZIRLAYAN	ONAY
	NO		

FORM NO: F/F.01.1

 1988	YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU :		SAYFA NO :	
BÖLÜM : DENİZCİLİK FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİHİ NO	HAZIRLAYAN	ONAY

FORM NO: F/5.01.2

 1988	DEĞİŞİKLİK İSTEK FORMU		D.İ.F. SIRA NO :		
İSTEK TARİHİ		İSTEK SAHİBİ :			
İSTEK DURUMU					
İSTEK NEDENİ VE İÇERİĞİ					
DEĞİŞİKLİK ÖNERİLERİ					
İSTEĞİ İNCELEYEN VE TARİHİ		ONAY VE TARİHİ			

FORM NO : F/5.01.3



DÖKÜMAN DAĞITIM
FORMU

FORM SIRA NO :

REVİZYON :

DÖKÜMAN NO	DÖKÜMANIN ADI	DAĞITAN	TESLİM ALAN	TARİHİ	İMZA

FORM NO: F/5.01.4

 1988	MALZEME/EKİPMAN/HİZMET SATINALMA ŞARTNAMESİ	ŞARTNAME NO:
		REVİZYON
MALZEME/EKİPMAN/HİZMET ADI :		
TANIM VE TEKNİK ÖZELLİKLER :		
İHTİYAÇ MİKTARI :		
ÖLÇME/TEST/BELGELER :		
AMBALAJ/SEVKİYAT VE TESLİMAT ŞEKLİ :		
TEMİN SÜRESİ/TEMİN YERİ :		
ÖDEME ŞARTLARI :		
RED ŞARTI :		
HAZIRLAYAN	ONAY	TARİHİ

FORM NO: F/6.01/1

 1988	TAKİPÇİ PERFORMANS İZLEME KARTI				KART NO :		
					REVİZYON		
FİRMA ADI :							
FİRMA ADRESİ/TEL :							
FİRMA YETKİLİSİ :							
ÜRÜN/HİZMET TANIMI (ŞARTNAME NO)	TESLİMAT ZAM.		MİKTAR		KABUL / RED	KUSUR YÜZDESİ (%)	KUSUR NEDENİ
	İSTENEN	GERÇEK LEŞEN	İSTENEN	GERÇEK LEŞEN			

FORM NO: F/6.01.02

	MALZEME EKİPMAN/HİZMET SATINALMA SÖZLEŞMESİ	SÖZLEŞME NO:
		REVİZYON:

I- TARAFLAR

1-FAKÜLTE ADI :
ADRES/TEL :
2-TEDARİKÇİ FİRMA ADI :
ADRES/TEL

II-KONU

Fakültenin malzeme/ekipman/hizmet satınalma ihtiyaçlarının hazırlanan şartname içeriğine uygun olarak karşılanması konusunda tarafların yükümlülüklerinin belirlenmesidir.

III-KAPSAM

Fakültenin hazırlamış olduğu şartnamede satın alım konusunun tüm şartları detaylı olarak açıklanmıştır.

VI-ŞARTLAR VE AÇIKLAMALAR

1-Tedarikçi, Fakültenin şartnamede belirlenmiş olduğu işlemleri spesifikasyonlara uygun olarak yapmayı taahhüt eder. Uygunsuzluk tespit edilmesi durumunda tüm düzeltici çalışmalar tedarikçiye aittir.

2-Şartnamede belirtilen ödeme şartlarına uygun olarak Denizcilik Fakültesi'e sözleşme bedeli olarak TL+KDV ödeyecektir.

3-Bu sözleşme .../200.../200. tarihleri arasında geçerlidir.

4-Bu sözleşmenin uygulanmasından doğacak anlaşmazlıkların çözümünde mahkemeleri yetkilidir.

5-Bu sözleşme iki (2) nüsha olarak düzenlenmiş olup, .../.../1999 tarihinde imzalanarak taraflarca teslim alınmıştır.

İMZA

FAKÜLTE ADINA
TEDARİKÇİ FİRMA ADINA

FORM NO: F/6.01.3

 1988	DERS MATERYALLERİ ÖNERİ FORMU	FORM TAKİP NO:
		REVİZON
PROGRAM ADI :		
PROGRAMDA YARARLANILABİLECEK KAYNAKLAR.		
ÖNERİLEN KAYNAKLAR :		
HAZIRLAYAN	ONAY	TARİHİ

FORM NO F/9.01.1

 1988	ÖĞRENİM ALICISI DEĞERLENDİRME FORMU		FORM TAKİP NO
			REVİZYON
ÖĞRENİM ALICISI AD/SOYAD : ADRES/TLF :			
DERSE KATILIM :			
HAZIRLADIĞI PROJE VE ÇALIŞMALAR :			
GRUP ÇALIŞMALARINA KATILIM :			
Ara Dönem Değerlendirme Notu :	Final Değerlendirme Notu :	İlave Öğretim Notu :	
İLAVE ÖĞRETİM ALMA NEDENİ :			
DÜŞÜNCELER :			
ÖĞRETİM ALICISI :	BAŞARILI	BAŞARISIZ	

FORM NO: F/9.01.2

 1988	ÖĞRETİM REVİZYONU DEĞERLENDİRME FORMU	FORM TAKİP NO: REVİZON
PROGRAMIN ADI :		
ÖĞRETİM ALICILARININ PROGRAM HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ :		
ÖĞRETİM ÜYESİNİN PROGRAM HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ :		
ÖĞRENİM ALICILARI BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ :		
EŞDEĞER BÖLÜMLERLE MÜFREDAT UYUMU:		
SONUÇ :		
ÖNERİLER :		
HAZIRLAYAN	ONAY	TARİHİ

FORM NO F/9.01.3

 1988	ÖĞRETİM ÜYESİ DEĞERLENDİRME FORMU	FORM TAKİP NO:
REVİZYON		
DEĞERLENDİRME YAPAN ÖĞRETİM ÜYESİ ;		
DEĞERLENDİREN ÖĞRETİM ÜYESİ :		
DERS PLANLARI UYGULAMA GÖZLEMLERİ		
ÖĞRETİM ALICISI DÜŞÜNCELERİ		
ÖĞRETİM ÜYESİNİN ÖĞRETİM SİSTEMİNE KATKISI		

FORM NO F/9.01.4

 1988	ÖĞRETİM ALICISI GİRİŞ DEĞERLENDİRME FORMU	KAYIT NO :
		REVİZYON
		TARİH
PROGRAM ADI :		
ÖĞRETİM ALICISI AD SOYAD :		
ÖĞRETİM ALICISI TAKİP NO :		
ÖĞRETİM ALICISI DEĞERLENDİRMESİ :		

FORM NO F/10.01.1

 1988	GİRİŞ KONTROL RAPORU	RAPOR NO : REVİZYON
TEDARİKÇİ ADI, ADRESİ, TEL.:		
ŞARTNAME NO :		
GİRİŞ TANIMI :		
SERTİFİKA/BELGE :,		
GÖRÜNÜM : (YÜKLEME/BOŞALTMA HESAPLARI, DEPO MASYON)		
DÜZELTİCİ FAALİYET ÖNERİLERİ:		
KONTROLÜ YAPAN	ONAY	KONTROL SÜRESİ RAPOR TARİHİ

FORM NO: F/10.01/1

	DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEĞİ VE İZLEME FORMU	DÜZ. FAL. NO.
		REVİZYON
		TALİP TARİHİ
TALEP EDEN	ÖĞRETİM ALICISI	FAKÜLTE
TALEP EDEN ADI, T.L.F. :		
UYGUNSUZLUK (KUSUR) TANIMI :		
UYGUNSUZLUĞUN ANA NEDENLERİ :		
UYGUNSUZLUĞU ORTADAN KALDIRMAK İÇİN PLANLANAN , DÜZELTİCİ FAALİYET :		
DÜZELTİCİ FAALİYETTEN SORUMLU PERSONEL :		
DÜZELTİCİ FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ	DÜZELTİCİ FAALİYET BİTİŞ TARİHİ	
DÜZELTİCİ FAALİYET SONUCU ETKİNLİĞİ :		
SONUÇ YETERLİ Mİ?	ONAY	
EVET HAYIR	İSİM	TARİH İMZA

FORM NO: F/14.01/1



STOK. KARTI

REVİZYON

GİRDİ TANIMI :

FORM NO F/15.01.1

 1988	İÇ DENETİM DEĞERLENDİRME RAPORU		RAPOR NO :
			REVİZYON
DENETİM TARİHİ :			
TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUKLAR :			
DEĞERLENDİRME SONUCU			
İZLEME DENETİMİ GEREKLİ Mİ GEREKLİ İSE TARİH			
EVET HAYIR			
	DENETÇİ	BÖLÜM SORUMLUSU	BÖLÜM SORUMLUSU
İSİM			
TARİH			
İMZA			

İKİNCİ DEĞERLENDİRME SONUCU

DÜZELTME TEDBİRLERİ OLUMLU MU ?

ONAY
İSİM

TARİH

İMZA

FORM NO F/17.01.1



DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEĞİ

D.F.İ. NO

REVİZYON

TARİHİ

TALEP EDEN :

UYGUNSUZLUK TANIMI :

DÜZELTİCİ FAALİYET TAVSİYELERİ :

BU FAALİYETTEN SORUMLU PERSONEL :

DÜZELTİCİ FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ

DÜZELTİCİ FAALİYETİN AÇIKLAMASI

UYGUNSUZLUK GİDERİLDİ Mİ

EVET

HAYIR

ONAY

İSİM

TARİHİ

İMZA

 1988	EĞİTİM TAKİP KARTI	KART NO :	
		REVİZYON:	
ADI SOYADI : ADRESİ :			
DOĞUM TARİHİ/YERİ : EMEKLİ SANDIĞI SİCİL NO :			
İŞE BAŞLAMA TARİHİ : AKADEMİK KARIYER :			
GÖREVLİ BULUNDUĞU BÖLÜM			
KATILDIĞI EĞİTİMLER			
EĞİTİMİ VEREN	EĞİTİMİN KONUS	EĞİTİM TARİHİ	AÇIKLAMA

SONUÇ

Ülkemizde Yüksek Öğretim, halen 75 Üniversite ve bunlara bağlı fakülte, yüksekokul ve enstitülerde sürdürülmektedir. Üniversiteler yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden kuruluşlardır. Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkilediği gibi, üniversiteler de ülkenin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmesine etkide bulunmaktadır.

20. Yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler, üniversitelerin yapılarını gözden geçirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Yaşanan değişimler ve değerlerin başında ise bilgi gelmektedir. Bilgiyi biriktirip depolamak değil, üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşmak ön plana çıkmıştır. Bilgiyi üretecek onu en etkin biçimde kullanılmasını sağlayacak yegane kurum ise üniversitelerdir. Üniversitelerin bu görevlerini yerine getirebilmeleri için toplumda yaşanan değişime ayak uydurmaları gerekecektir.

Modern üretim ve yönetim birimleriyle birlikte toplumda yaşanan değişimler modern eğitim anlayışının gelişmesine, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücü taleplerinin artmasına neden olmaktadır. Ülkemizde son yıllarda yaşanan değişim her ne kadar gelişmiş batı toplumlarının seviyesine ulaşmış olsa da, batı toplumu seviyesini yakalayabilmiş sanayi ve hizmet sektörleri mevcuttur. Bu nedenle evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilen, kendini devamlı yenileyen bireylere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Mevcut eğitim sistemiyle (Bireyi eleyici, sistem dışına iten, başarıdan çok başarısızlığı ölçen) bunu başarabilmemiz son derece güçtür. Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan bir biçimde, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi ve verimliliği gözeten bir yapıda yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Bu yetişmiş insan kitlesini meydana getirecek olan üniversitelerimizin; kaliteyi kendisine amaç edinmiş, yüksek düzeyde eğitim yapabilen, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan, yaptığı araştırmaları toplumun yararına sunarak, sosyal ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirebilecek bir yapıda yeniden şekillendirilmeleri gerekmektedir.

Yüksek Öğretimde TKY Kurulmasına Yönelik Öneriler

1. Üniversitelerin Mevcut Yüksek Öğretim sistemi içerisindeki konumu, fiziki altyapı (Laboratuvar, Kütüphane, Dokümantasyon, vb.) ders programı, sınav ve değerlendirme sistemi, akademik/ıdari personel temin ve geliştirme sistemi, araştırma ve yayınları içeren kriterler doğrultusunda değerlendirilebilir. Bu değerlendirme sonucunda;
 - a. Değerlendirilen üniversite, ilgili kriterler doğrultusunda diğer üniversitelerin ilerisindeyse mevcut sistemin korunması ve sistemi daha iyiye götürebilecek strateji ve planlar hazırlanabilir.
 - b. Değerlendirilen üniversite, diğer üniversitelerin ilgili kriterler doğrultusunda gerisindeyse mevcut sistemin re-organize edilmesi gerekebilir. Bu aşamada uygulanacak planlar ve stratejiler kalite ve müşteri odaklı hale getirilebilirse başarı daha çabuk gelebilir.
2. Mevcut durumun tespiti doğrultusunda TKY'ne geçiş amaçlanıyorsa Üniversitede yapılacak ilk iş, üst yönetimin konuya destek vermesi ve uygulamaya aktif olarak katılmasının sağlanabilmesi amacıyla TKY konusunda yöneticilere eğitim ve uygulamada kullanılacak teknikler konusunda bilgilendirilmeleri olmalıdır. Eğitim çalışması kademe kademe ilerleyerek tüm üniversiteyi kapsayacak biçimde genişletilebilir.
3. Üniversitelerin mevcut sistemi içerisinde yer alan (TKY'de müşteri olarak değerlendirilen) ve sistemden direkt olarak etkilenen (öğretim elemanları, öğretim yardımcıları, öğretinciler, v.b.) unsurların, beklentilerinin tespiti yoluna gidilebilir. Belirlenen ihtiyaçlar ve beklentiler müşteri memnuniyetinin sağlanması ve süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılabilir.
4. Gerek müşteri ihtiyaç ve beklentileri sonucunda, gerekse sistemin içerisinde kaynaklanan problemlerin çözümü için takım çalışması teşvik edilerek sorunların çözülmesinde grup bilinci ve dayanışma geliştirilebilir. Bu sayede gerek öğretim elemanlarının gerekse öğretim müşterilerinin motivasyonu artırılabilir. Ayrıca çözülen problemler standartlaştırılarak yinelenmesi önlenir.
5. Üniversitede uygulanan sistem belli aralıklarla kontrol edilerek yapılan planların programa uygun ilerleyip ilerlemediği tespit edilebilir. Elde edilen geri bildirimler sayesinde oluşmuş ya da oluşması muhtemel sorunlar tespit edildiğinden yerinde müdahale gerçekleştirilebilir.
6. TKY'nin yüksek öğretimde uygulanabilmesinin temel koşulu üst yönetimin konuya öncülük etmesidir. Kalite iyileştirme çalışmaları;
 - -Yüksek öğretim kurumu için vizyonu ve hedeflerin belirlenmesi,
 - -Liderlerden başlayarak tüm personele eğitim verilmesi,
 - -Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi,
 - -Çalışma takımlarının kurulması,

- -Öneri sistemlerinin kurulması,
- -Sürekli iyileştirme çalışmalarının başlatılması ve nihayet
- -Kalite denetimlerinin uygulamaya konulmasıyla gelişir ve bu süreç mükemmelliğe gidici yolda devam eder.

7. Toplam kalite yönetimine geçiş kararı verildiğinde şüphesiz değişime karşı örgütte bir direnç yaşanacaktır. Çalışanlar doğal olarak değişikliklere kuşku ile bakabilirler, düzenlerinin değişmesini istemeyip gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterebilirler. Bu nedenle yönetimin TKY uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra çalışanları psikolojik olarak değişime hazır hale getirecek bir atmosfer yaratmaları gerekmektedir. TKY'nin üniversiteye sağlayacağı yararlar konferanslar ve bilgilendirme toplantılarıyla anlatılabilir. Değişime karşı olan direnci minimize edebilmenin en güzel yolu ise, bir alt hedefin belirlenmesidir. Bu alt hedef ISO-9000 kalite güvence sistemlerinden birisi olabilir. Böylelikle başlayan değişim sonucu yaşanacak olan direnç ISO-9000 belgesinin Üniversiteye kazandırılmasıyla daha yumuşak bir seyir izleyebilir.

TSE standartlarının uygulanmasıyla birlikte üniversite bünyesinde TKY için alt yapı oluşturulmuş, öğretim elemanları ve öğretim yardımcılarının kendilerine güveni de artmış olacaktır. Bu süreç sonucunda çalışanların ve üniversitelerin alıcısı konumundaki öğrencilerin kuruma olan bağlılıkları artarak, kurumun geliştirilmesine direnç yerine destek olmaları sağlanabilecektir. TKY'nin uygulamaya geçilmesi ve istenen sonuçların alınabilmesi uzun bir sürecin sonucudur. Gerek bu süreç içerisinde ve gerekse uygulama sonucunda TKY'den elde edilebilecek faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. TKY tekniklerinin uygulanması sürecinde kurumdaki öğrencilerle birlikte öğretim elemanlarının ve diğer çalışanların kalite geliştirme çalışmalarının tamamına aktif olarak katılmalarının sağlanması kurumun geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Öğretim elemanı-öğrenci mesafesi kavramı yeni bir boyut kazanabilecektir.
- b. Yüksek öğretim kurumlarında gelenekselciler, muhafazakarlar, libereller ya da radikalciler şeklinde bölünmüş olan "ekol", "taraf" olma durumundaki öğretim elemanlarının, TKY prensip ve ilkelerinin uygulanmasında tek yönlük bakış açılarının değişebilme olanağı olumlu gelişmelere yol açabilir.
- c. Yüksek öğretim sisteminde öğrencilerin motivasyon eksikliği ve bilgi yetersizliği TKY uygulamalarıyla birlikte en aza indirilebilir.
- d. Öğrencilerin kendilerine değer verilen bireyler olarak ciddiye alınmaları, düşünce ve isteklerinin yaşama geçirildiğini görmeleri kişisel gelişmelerine yardımcı olacaktır.

- e. Kurulabilecek geri bildirim sistemiyle eğitimcilerin öğrenciler tarafından sorgulanabilmeleri, yöneticilerin de bunları dikkatle analiz ederek gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir.
- f. Sivil toplum örgütleri (Öğrenci dernekleri, İktisat Fakültesi Mezunları Derneği gibi) ve sektörün diğer kesimleri (Baro, Mühendisler ve Mimarlar Odası vb.) TKY konusunda baskı grubu oluşturabilir ve üniversiteler arasındaki farklılıklar azaltılabilir.
- g. TKY ile birlikte çağdaş eğitim ve iletişim teknolojilerinden olabildiğince yararlanabilen, potansiyel öğrenci kitlesinin ilgi ve yeteneklerine uygun eğitim verebilen eğitim sistemi kurulabilir. Bu durumda öğrenci, pasif bir alıcı durumundan öğrenme sürecine aktif olarak katılan bireyler haline dönüşebilecektir.
- h. Üniversite-sanayi işbirliği kurularak ders programları, laboratuvar ve sürekli eğitim konusunda sanayinin de istekleri gözünde bulundurularak karşılıklı etkileşim sağlanabilir.
- i. İşgücü piyasasında yeni açılan istihdam alanları konusunda verilebilecek eğitim, kendini yenileyebilen üniversiteler tarafından hızlı bir şekilde doldurulabilir.

KAYNAKÇA

AYTİMUR, Selçuk; **Kalite Sistem Döklümantasyonu**, Kalder Yayınları No: 14, İstanbul, Eylül 1997.

.... **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Avrupa Kalite Ödülü**, Ekonomik Vizyon, Eylül-Ekim 1996.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci baskı, Birsan Yayınevi, Ocak 1994.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Dördüncü Basım, Ankara, Ocak 1994.

BAŞGÖZ, İlhan; **Türkiye'nin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk**, TC Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, No 32, Ankara 1995..

BULUT,Ömer ; **Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması**, Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Kalder Yayınları,İstanbul 1997

BOZKURT, Rıdvan; ASİL, Nilüfer; **Kalite Politikası Oluşturma Süreci**, MPM Verimlilik Dergisi, 1995/3.

BOZKURT, Rıdvan; **Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği**, MPM Anahtar, Ağustos, 1997.

BÖRÜ, Deniz; **Öğrenciler Üniversite Eğitiminden Neler Bekliyor?**, MPM Anahtar, Sayı 87, Mart 1996.

CORDAN,Bener;**Eğitim Yönetimi ve Kalite**, IV.Ulusal Kalite Kongresi,İstanbul1997

COŞKUN,Hüseyin; **Yüksek Öğretim Sistemleri ve Çözüm Önerileri**,Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 7, İstanbul, Ocak-Şubat 1996

ÇELİK,Velhi; **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite**, Kalder Yayını, İstanbul 1998

ÇELİK, Yavuz; **Eğitim ve Uyum**, MESS İşveren Gazetes, Sayı 653, Ekim 1996.

DEMİRDÖĞEN, Osman; **Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/4.

DÖĞERLIOĞLU, Özgür; **Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü**, Standart Dergisi, Ekim 1996:

EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç; ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları; 110, 2. baskı, Bursa 1996.

EFİL, İsmail; **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulaması**, Sidre Yayıncılık, Bursa 1988.

GÜRLEK, T.Bilgehan; *Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Yönetimde Rönesans mı?*, MPM Verimlilik Dergisi 1992/2.

GÜLER, Servet; *Kalite Denetimine Genel Bakış, Üretimde Kalite*, Sayı: 11, Mayıs-Haziran 1995.

GÜVENÇ, İzzetin, BEKÇİ Hüseyin; *Kalite Yönetimi Çalışmaları, Üretimde Kalite*, Sayı: 18, Haziran 1993.

GÜVEN, Selim; *Kurum Kültürü ile 'Kalite' Bütünleşti*, Ekonomik Forum, Eylül 1995.

Higher Education in the Twenty-First Century, **Vision and Action**, UNESCO, Paris 1998

<http://www.yok.gov.tr> (Ocak 2003)

<http://www.tubitak.gov.tr> (Ocak 2003)

IMAI, Masaaki; *Kaizen- Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Brisa, Mart 1997.

IMAI, Masaaki; *"Kaizen" Her Türli Kuruluş İçin Geçerli Olabilir*, Çeviren: Serdar Özer, *Üretimde Kalite*, Sayı 17, Mart 1993

ISHIKAWA, Kaoru; *Japon ve Batı Dünyasında Kalite Yaklaşımlarını Etkileyen Unsurlar*, Derleyen ve Çeviren: Nedret Yayla, *Üretimde Kalite*, Sayı: 1, Eylül-Ekim 1988.

ISHIKAWA, Kaoru; **Toplam Kalite Kontrol**, Kalder Yayınları No: 7, İkinci Baskı, İstanbul, 1997.

Kalite Sistemleri, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli, TSE, TS-ISO 9000, Ankara, Aralık 1994.

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yayınları, No: 3, 4. Basım, İstanbul; Ağustos 1996.

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları No: 10, İstanbul; Ocak 1998.

KAYA, Türker, **Yüksek Öğretim Kanunu**, Seçkin Yayınevi, 1998.

KAYA, Yahya Kemal; **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Kitap Kirtasiye Ltd.Şti, 6. Basım, Ankara, Eylül 1996.

KORKUT, Hüseyin; *Üniversitede Kalite Ne Durumda?*, Anme İdaresi Dergisi, İstanbul 1997

MENİZ, Tansu; *Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı (QFD)*, *Üretimde Kalite*, Sayı: 15, Eylül 1992.

MENİZ, Tansu, *Üretimde Kalite*, II. Ulusal Kalite Konferansı, Sayı 20, Aralık 1993.

OĞUZ, Şeref, *Kalite Dersi*, Milliyet Gazetesi, 6.6.1997.

- ONAY, İrfan; *Toplam Kalite Kültürel Değişim Demek*, Ekonomik Forum, Mart 1996.
- ÖZTÜRK, Ahmet; *Toplam Kalite Yönetiminin Kültürel Temeli*, Bakış Dergisi, Haziran 1997.
- ÖZVEREN, Mina; *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul Haziran 1997.
- PALMER, Margeret, KENNETH, T. Winters, *İstanbul İnsan Kaynakları*, Rota Basım Yayını, İstanbul 1993
- PEKER, Ömer; *Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, Haziran 1994.
- PEKER Ömer; *Eğitimde Kalite ve Akreditasyon*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, Sayı 4, Aralık 1996.
- ŞİMŞEK, Muhittin, *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi, Yayın No: 584,, İstanbul 1996.
- TAŞÇI, Deniz; *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği*, Kalder Yayını, İstanbul 1995
- ... 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler, TÜSİAD, KALDER, 1997.
- *Türk Yüksek Öğretim Kurumunun Bugünkü Durumu*, TC Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı, Mart 1999.
- ... Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli, T.S.E., Atatürk Kültür Merkezi, 15.4.1994.
- ULUSOY, Mesut; *Değişim ve Gelişim Yolculuğunda Eğitimin Önemi*, MESS İşveren Gazetesi, Sayı: 692, Temmuz 1997.
- UYSAL, Nilgün; *Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına*, Ekonomik Vizyon, Eylül-Ekim 1996.
- ... *Üniversite Yasası*, Türkiye Bilimleri Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 3, Ankara 1996.
- ... Üniversitelerde Akademik Yükseltilmeler, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 4, Ankara 1997.
- Üniversiteler Küçülüyor*, Milliyet 22.11.1997.
- ÜZÜM, Kerem; *Neden Toplam Kalite Yönetimi?* Dünya Gazetesi, 22.5.1996.
- VARIŞ, Fatma, HAKAN, Ayhan; *Eğitim Bilimine Giriş*, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 183, Ankara Ocak 1987.
- ... *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Editör: Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara 2.5.1997.
- YENERSOY, Gönül; *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayın Yapım, İstanbul, Mart 1997.